


جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم ادارة الأعمال

# اثرالسياق التنظيمي على تقاسم المعرفة الإدارية: دراسة ميدانية على بلدية اربد الكبرى

اشراف

الدكتور عبدالفتاح عبد الرحمن كراسنة

إعداد الطالبة

أمنه سامي أبو اسيا

تخصص : إدارة الاعمال

2013

**اثر السياق التنظيمي على تقاسم المعرفة الإدارية:**

**دراسة ميدانية على بلدية اربد الكبرى**

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص

ادارة الاعمال في جامعة اليرموك ، اربد ، الاردن

**لجنه المناقشة**

الدكتور عبد الفتاح عبد الرحمن كراسنه ...................... ( مشرفا ورئيسا )

الدكتور عماد محمود الشواقفة ..............................( عضواً )

الدكتور حسن محمد العيسى ..................................( عضواً )

4 كانون الأول 2013

# الاهداء

إهدي ثمرة من ثمار غرسهم الى من بهم أكبر وعليهم أعتمد .. أمي وابي

رفيق دربي الذي سار معي نحو النجاح خطوة بخطوة بحبه ودعمة ... زوجي

إلى من رافقوني الدرب خطوة بخطوة وما يزالو يرافقوني حتى الآن ...... اخوتي .

الباحثة

أمنه ابو اسيا

# الشكر والتقدير

انطلاقا من واجب العرفان بالجميل والتقدير والاحترام ، فإنه ليشرفني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي ومشرفي **االدكتورعبد الفتاح كراسنه** الذي مدني من منابع علمه بالكثير، والذي ما توانى يوما عن مد يد المساعدة لي وفي جميع المجالات، وحمدا لله بأن يسره في دربي ويسر به أمري وعسى أن يطيل عمره ليبقى نبراسا متلألأ ومنارة من منارات العلم والعلماء.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرين

**الدكتور عماد محمود الشواقفة ، الدكتور حسن محمد العيسى** على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة.

كما أتتقدم بجزيل الشكر إلى الذين بذلوا كل جهدٍ وعطاء ودعم لكي أصل إلى هذه اللحظة .

الباحثة

أمنه ابو اسيا

# فهرس المحتويات


| الرقم | الموضوع | الصفحة |
|---|---|---|
| | قرار المناقشة | أ |
| | الاهداء | ب |
| | الشكر والتقدير | ت |
| | فهرس المحتويات | ث |
| | قائمة الملاحق | خ |
| | الملخص (بالعربية) | د |
| | الفصل الاول ( الاطار العام ) | |
| 1-1 | المقدمة | 1 |
| 2-1 | مشكله الدراسه | 2 |
| 3-1 | اهمية الدرسة | 2 |
| 4-1 | اهداف الدراسة | 3 |
| 5-1 | اسئلة الدرسة | 3 |
| 6-1 | نموذج الدراسة | 5 |
| 7-1 | محددات الدراسة | 6 |
| 8-1 | مساهمة الدراسة | 6 |
| 9-1 | التعريفات الاجرائية | 6 |
| 10-1 | مكونات الدراسه | 8 |
| 11-1 | خلاصة الفصل الأول | 9 |
| | الفصل الثاني ( الاطار النظري ) | |
| 1-2 | المقدمة | 10 |
| 2-2 | تعريف المعرفة | 10 |
| 3-2 | ادارة المعرفة | 11 |
| 4-2 | تعريف ادارة المعرفة | 12 |
| 5-2 | ابعاد المعرفة | 14 |
| 6-2 | عمليات ادارة المعرفة | 15 |
| 7-2 | تقاسم المعرفة | 16 |

| 18 | تعريف تقاسم المعرفة | 8-2 |
|---|---|---|
| 19 | السياق التنظيمي | 9-2 |
| 19 | الثقافة التنظيمية | 1-9-2 |
| 21 | الهيكل التنظيمي | 2-9-2 |
| 23 | البنيه التحتيه التكنولوجيه | 3-9-2 |
| 25 | خلاصة الفصل الثاني | 10-2 |
| | الفصل الثالث الدراسات السابقة | |
| 26 | المقدمة | 1-3 |
| 26 | الدراسات الاردنية | 2-3 |
| 30 | الدراسات الاجنبيه | 3-3 |
| 38 | ملخص الدراسة | 4-3 |
| | الفصل الرابع منهجيه الدراسه | |
| 40 | المقدمة | 1-4 |
| 40 | تصميم الدراسة | 2-4 |
| 40 | مجتمع وعينه الدراسه | 3-4 |
| 41 | مصادر جمع البيانات | 4-4 |
| 41 | اداة الدراسة | 5-4 |
| 43 | الاختبارات الخاصة باداة الدراسه ( الاستبانه ) | 6-4 |
| 45 | الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات | 7-4 |
| 46 | مقياس التحليل | 8-4 |
| 46 | خلاصة الفصل الرابع | 9-4 |
| | الفصل الخامس ( التحليل الاحصائي ) | |
| 47 | المقدمة | 1-5 |
| 47 | وصف الخصاص الديمغرافية ومناقشة نتائجها | 2-5 |
| 52 | الاجابات على اسئله الدراسه | 3-5 |
| 69 | خلاصة الفصل الخامس | 4-5 |
| | الفصل السادس النتائج والتوصيات | |
| 70 | المقدمة | 1-6 |
| 71 | النتائج | 2-6 |

| 73 | التوصيات | 3-6 |
| --- | --- | --- |
| 74 | قائمة المراجع | - |
| 86 | ملخص اللغة الإنجليزية | - |

# فهرس الجداول


| الرقم | الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 1-4 | معاملات الثبات " كرونباخ الفا " لأبعاد الدراسة | 44 |
| 2-4 | معيار مقياس التحليل | 46 |
| 1-5 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية | 48 |
| 2-5 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخصائص الهيكل التنظيمي | 53 |
| 3-5 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخصائص الثقافة التنظيمية | 56 |
| 4-5 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخصائص البنيه التحتيه التكنولوجيه | 58 |
| 5-5 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنشاط تقاسم المعرفة | 60 |
| 6-5 | معاملات ارتباط بيرسون بين السياق التنظيمي وتقاسم المعرفة | 62 |
| 7-5 | نتائج اختبار (Mann– Whitney ) لاثر الجنس على تقاسم المعرفة | 63 |
| 8-5 | نتائج اختبار (kruskal– Wallis) لاثر العمر على تقاسم المعرفة | 64 |
| 9-5 | نتائج اختبار (kruskal– Wallis) لاثر المؤهل العلمي على تقاسم المعرفة | 65 |
| 10-5 | نتائج اختبار (kruskal– Wallis) لاثر التخصص على تقاسم المعرفة | 66 |
| 11-5 | نتائج اختبار (kruskal– Wallis) لاثر المسمى الوظيفي على تقاسم المعرفة | 67 |
| 12-5 | نتائج اختبار (kruskal– Wallis) لاثر سنوات الخبرة على تقاسم المعرفة | 68 |


# فهرس الملاحق


| المحتوى | الصفحة |
|---|---|
| ادارة الدراسه ( الاستبانه ) | 81 |

## الملخص

**أبو اسيا، أمنه سامي " اثر السياق التنظيمي على تقاسم المعرفة: دراسة ميدانية على بلدية اربد الكبرى" رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، إشراف الدكتور عبدالفتاح كراسنة،2013.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر السياق التنظيمي المتمثل في (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والبنية التحتية التكنولوجية ) على تقاسم المعرفة في بلدية اربد الكبرى بالإضافة الى توضيح وبيان أهمية إدارة المعرفة ودورها وأهميتها كمفهوم إداري معاصر يساعد بلدية اربد الكبرى على الارتقاء بمستوى خدماتها. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة ملائمة مكونة من (259) موظفاً من كافة المستويات الإدارية ، وقد تم استرجاع (230) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة استرجاع بلغت (84,8%).

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. بلغ المتوسط العام لتوفر أبعاد خصائص الهيكل التنظيمي في بلدية اربد الكبرى بمستوى متوسط، ولأبعاد الثقافة التنظيمية بمستوى متوسط أيضاً. ولتوفر أبعادالبنية التحتية التكنولوجية في بلدية اربد الكبرى بمستوى ضعيف، ولنشاط تقاسم المعرفة بمستوى ضعيف أيضاً.

2- هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين السياق التنظيمي المتمثل (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والبنية التحتية التكنولوجية) وتقاسم المعرفة في بلدية اربد الكبرى. حيث كانت أعلى درجة ارتباط بين البنية التحتية التكنولوجية وتقاسم المعرفة ، وبلغت أدنى درجة ارتباط بين الهيكل التنظيمي والبنية التحتية التكنولوجية.

3. عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في تقاسم المعرفة بدلالة الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وعدد سنوات الخبرة في بلدية اربد الكبرى. بينما أظهرت النتائج وجود فروق معنوية لتقاسم المعرفة بدلالة العمر في بلدية اربد الكبرى. بالإضافة الى وجود فروق معنوية لممارسة نشاط تقاسم المعرفة بدلالة المسمى الوظيفي.

وأوصت الدراسة بما يلي:

1- العمل على تعزيز نشاط تقاسم المعرفة بين العاملين والموظفين في بلدية اربد الكبرى من خلال ربط الحوافز والترفيعات والمكافآت بقدرة ورغبة الموظفين في تقاسم المعرفة بما ينعكس إيجاباً على السياق التنظيمي للعمل داخل أقسام ومناطق بلدية اربد الكبرى.

2- العمل على تعزيز بُعدالبنية التحتية التكنولوجية في بلدية اربد الكبرى وتطويرها وتدريب كافة العاملين والموظفين على توظيفها بما يخدم الأنشطة والفعاليات المختلفة التي تقوم بها البلدية من خلال السياق التنظيمى للعمل.

3- تطوير برامج تدريبية مشتركة تشمل جميع العاملين والموظفين في كافة أقسام ومناطق بلدية اربد الكبرى وتهدف الى تحسين أداء البلدية من خلال توظيف البنية التحتية التكنولوجية في تقاسم المعرفة.

4- القيام بدراسة مستقبلية مماثلة لهذه الدراسة تشمل جميع العاملين في مناطق بلدية اربد الكبرى كمجتمع للدراسة لدراسة اثر العوامل الديمغرافية على كافة أبعاد السياق التنظيمي مثل: أثر هكذا عوامل على الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والبنية التحتية التكنولوجية.

**الكلمات المفتاحية :** تقاسم المعرفة ، السياق التنظيمي ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية التكنولوجية ، بلدية اربد الكبرى.

## الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### 1-1 المقدمة

تعدّ إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تميز بها العصر الحالي والذي أشارت اليه الأدبيات الإدارية بعدة أوصاف منها عصر المعرفة، ومجتمع المعرفة، والإقتصاد القائم على المعرفة. وفرضت هذه الأوصاف على المنظمات تبني أفكار ومفاهيم وأساليب إدارية جديدة تلائم مواصفات هذا العصر.

وأدت أفكار (Nonaka and Takeuchi, 2000; Drucker, 1995) الى إزدياد أهمية إدارة المعرفة في الأدبيات الإدارية المعاصرة بصفتها العنصر الإستراتيجي الذي يحقق الميزة التنافسية للمنظمات الحكومية وغير الحكومية على السواء، مما دفع المنظمات الى تبني وتطبيق مفاهيم إدارة المعرفة في أعمالها ومعاملاتها.

وأصبحت المعرفة الإدارية واحدة من القوى الرئيسة والهامة والضرورية لنجاح أعمال المنظمات وتميزها. وساهمت أدبيات ادارة المعرفة في تقديم أساليب وأفكار ومفاهيم جديدة منها مفهوم إكتساب المعرفة الذي يشير الى قدرة المنظمة على خلق المعرفة من داخل المنظمة أو تبنيها من المنظمات صاحبة الممارسات الناجحة (Best Practice Organizations) ، وبرز كذلك مفهوم تقاسم المعرفة ليؤكد على قدرة المنظمة على تشجيع الأفراد على تبادل الخبرات وتقاسم المعارف والأفكار المكتسبة ليتسنى لهم توظيفها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

وفي نفس السياق المعرفي في علم الإدارة ظهرت المفاهيم الحديثة التي تساعد المنظمات في تطبيق هذه المفاهيم ووضعها في سياقها التنظيمي المتمثل في (الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات). حيث تشير هذه المفاهيم الى ضرورة قيام المنظمات بخلق ثقافة من القيم والمعتقدات قادرة على تمكين الأفراد من اكتساب وتقاسم المعرفة، معززة بهيكل تنظيمي داعم لهذه القيم والمعتقدات وبنية تكنولوجية مساعدة لنقل وتبادل المعلومات والخبرات ما بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها.

**1-2 مشكلة الدراسة**

تعاني المنظمات العربيه بشكل عام والأردنية بشكل خاص من ضعف قدرتها على خلق سياق تنظيمي متمثل في (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات) قادر على تغذيه ممارسات اكتساب المعرفة وتقاسمها على كافة المستويات التنظيمية والشخصية. وربما يعزى هذا النقص الى استخدام المنظمات للأساليب الإدارية التقليدية القائمة على المركزية والبيروقراطية والروتين ومقاومة التغيير. **وتتضمن مشكلة الدراسة التعرف على خصائص الهيكل التنظيمي المعتمد في بلدية اربد الكبرى بالإضافة الى الثقافة التنظيمية السائدة وطبيعة البنية التحتية التكنولوجية للوقوف على مستوى تقاسم المعرفة.**

**وتكمن مشكلة الدراسة في قياس أثر السياق التنظيمي على قدرات الموظفين في بلدية اربد الكبرى على تقاسم المعرفة.**

**1-3 أهمية الدراسة**

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها موضوعا إداريا معرفياً حديثا أصبح يمس جوهر أعمال المنظمات المعاصرة، في بيئة تتسم بالتطور والتغيير والتجديد، وتعد إدارة المعرفة إحدى

الوسائل الأساسية التي تمكن هذه المؤسسات من الوصول إلى مرحلة التميز في تحقيق أهدافها، وتسعى هذه الدراسة الى ايجاد ادله ميدانية على تأثير السياق التنظيمي على قدرات الموظفين لتقاسم المعرفة ، ووضع آليات مقترحة لتطوير وتفعيل اثر السياق التنظيمي على تقاسم المعرفة لتلك المنظمات. وأهمية هذه الدراسة من شأنه أن يحدد مدى أثر السياق التنظيمي في تعزيز وتشكيل قدرات التفكير للعاملين في المنظمات ومساعدتهم في إكتساب وتقاسم المعرفة لتحقيق أهداف المنظمة.

**1-4 أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. دراسة تأثير السياق التنظيمي على إكتساب وتقاسم المعرفة.

2. دراسة وفهم أهمية تقاسم المعرفة كمفهوم إداري معاصر يؤثر على استمرار المنظمات.

3. قياس تأثير بعض العوامل الديمغرافية مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) على تقاسم المعرفة في بلدية اربد الكبرى.

4. تحديد العوامل التي تؤثر سلبا على قدرات الموظفين لتقاسم المعارف والخبرات في بناء المنظمات.

5. تطوير بعض التوصيات المفيدة والقابله للتطبيق في تشكيل سلوك وقدرات التفكير للموظفين في بلدية اربد الكبرى تساهم في ممارسه تقاسم المعرفة بين الموظفين .

**1-5 أسئلة الدراسة**

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما مدى تأثير خصائص الهيكل التنظيمي المتمثلة في (الرسمية والمركزية والتعقيد) على تقاسم المعرفة في بلدية اربد الكبرى؟

2. ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية المتمثلة في (البيروقراطية ،الإبداع ، والدعم ، والثقة بين الموظفين) على تقاسم المعرفة في بلدية اربد الكبرى؟

3. ما مدى تأثير البنية التحتية التكنولوجية على تقاسم المعرفة في بلدية اربد الكبرى؟

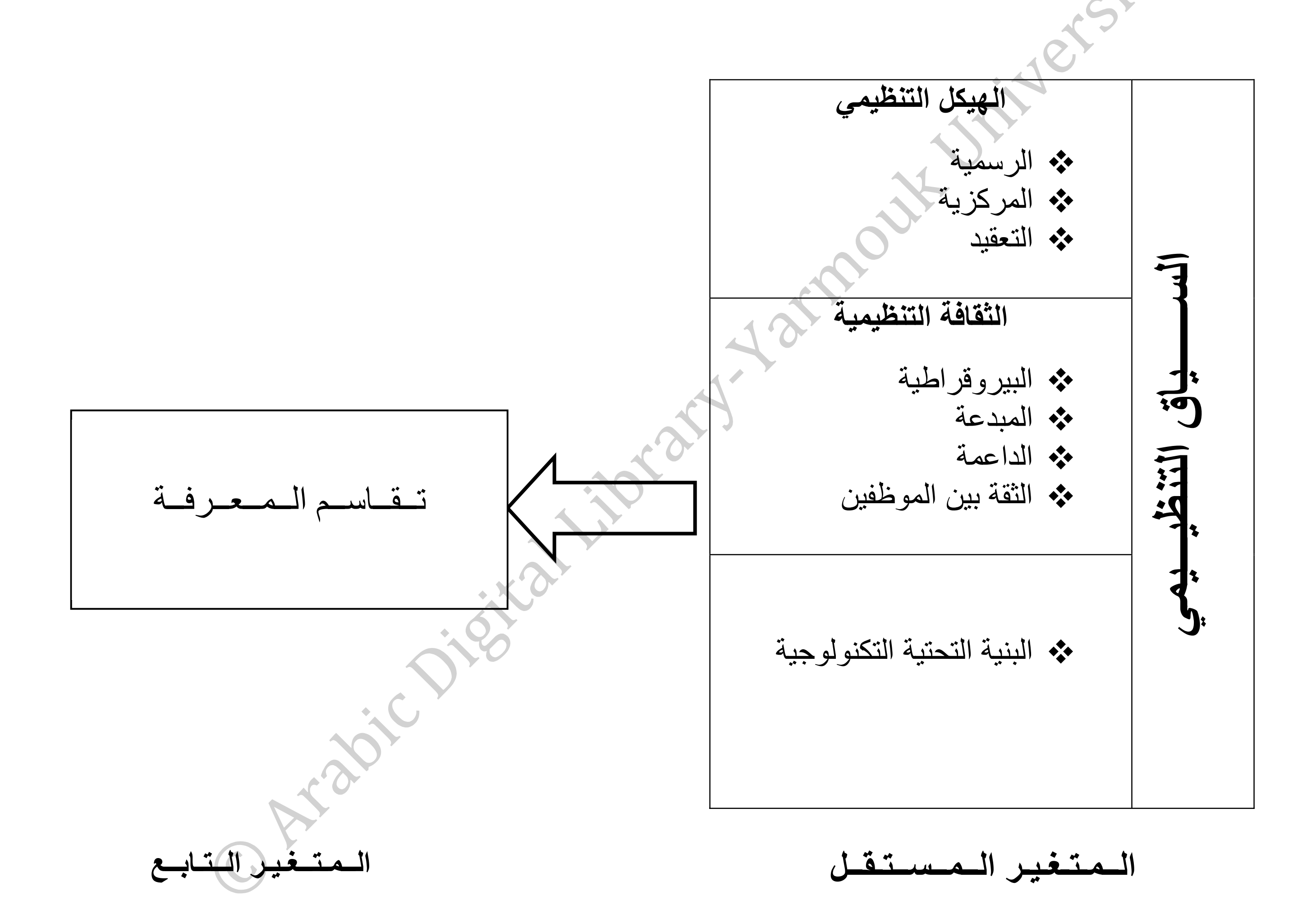
4. ما مدى ممارسة بلدية اربد الكبرى لنشاط تقاسم المعرفة؟

5. هل يوجد درجة ارتباط بين السياق التنظيمي المتمثل في (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والبنية التحتية التكنولوجية) على قدرة الموظفين في بلدية اربد الكبرى لتقاسم المعرفة؟

6. ما مدى تأثير العوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) على قدرة الموظفين في بلدية اربد الكبرى لتقاسم المعرفة؟

## 6-1 نموذج الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم النموذج التالي كنموذج مقترح للدراسة وذلك بالإعتماد على الدراسات السابقة مثل (Kim & Lee, 2006; Lin, 2008).






**الشكل رقم (1-1) نموذج الدراسة**

### 7-1 محددات الدراسة

يمكن تحديد معوقات هذه الدراسة كما يلي:

1. ندرة الدراسات العربية المتعلقة بموضوع الدراسة (حسب علم الباحثة) مما اضطر الباحثه إلى الاعتماد بشكل أساسي على الدراسات الأجنبية.

2. إقتصار الدراسة على القطاع الخدمي (بلدية اربد الكبرى) حيث لا يمكن تعميم نتائجها على القطاعات الاخرى.

3. إقتصار الدراسة على الإستبانة كأداة قياس، حيث لم يكن بمقدور الباحثة إجراء مقابلات مع المبحوثين لمحدودية وقت الدراسة.

### 8-1 مساهمة الدراسة

تكمن مساهمة هذه الدراسة بما يلي:

1. تقدم هذه الدراسة مساهمة رئيسية حيث توفر أدلة عملية مفصلة لأثر السياق التنظيمي على تقاسم المعرفة، وتدعم هذه الأدلة بشكل عام نتائج دراسات ( Kim & Lee, 2006; Lin,2008) بأن السياق التنظيمي يؤثر بشكل كبير على قدرات الموظفين على تقاسم المعرفة).

2. توفير أدلة تفصيلية وفهم أعمق لدرجة تأثير السياق التنظيمي على تقاسم المعرفة.

3. إيجاد العلاقة بين السياق التنظيمي وتقاسم المعرفة، حيث تعتبر الباحثة أن هذه العلاقة لها آثار هامة على المستوى النظري.

### 9-1 التعريفات الإجرائية

**1. المعرفة ( Knowledge):**

وهي مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات السياقية ورؤى الخبراء والتي يتم صياغتها في اطار لتقييم مصداقية المعلومات والجدوى من التجارب الجديدة (Davenport & Prusak,1998).

**2. إدارة المعرفة ( knowledge Management )**

العملية التي تساعد المنظمات على تحديد واختيار وتنظيم ونشر ونقل المعلومات الهامة والخبرات التي تشكل جزءا من ذاكرة المنظمة والتي قد تكون موجودة في شكل غير منظم داخل المنظمة (Turban, et al., 2008)

**3. السياق التنظيمي ( Organizational Conext )**

هو الإطار الذي تعمل من خلاله المنظمة ويتضمن متغيرات وعوامل مختلفة سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها مثل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والبنية التحتيه التكنولوجية ( Kim & Lee, 2006 )

**4. الثقافة التنظيمية ( Organizational Culture )**

مجموعة معقدة من القيم والمعتقدات والإفتراضات والرموز التي توجه سلوكيات أعضاء المنظمة وهي القوة المحركة والمهمه وراء أية عمليه داخل المنظمة.

**5. الهيكل التنظيمي ( Organizational Structrue )**

هو النموذج الذي يعكس صورة المنظمة ومكوناتها، ويحدد خطوط تفاعل الموظفين معاً من أجل إدارة المهام المختلفة.

**6. تقاسم المعرفة ( Knowledge Sharing )**

هي أنشطة تبادل المعرفة والخبرات فيما بين الوحدات التنظيمية للاستحقاقات الحالية أو المستقبلية (Lin,2008)

## 1- 10 مكونات الدراسة:

بالإضافة لهذا الفصل تتكون الدراسة من الفصول التالية:

**الفصل الثاني: الإطار النظري:**

ويشتمل عرضا لما جاء به الأدب النظري من جوانب متعددة والمتعلقة بموضوع السياق التنظيمي، وإدارة المعرفة، وتقاسم المعرفة.

**الفصل الثالث: المراجعة الأدبية:**

ويشتمل هذا الفصل عرضا لأهم الدراسات السابقة والأدبيات العلميه ذات العلاقة بالسياق التنظيمي وتقاسم المعرفة، وعرض لأهم النتائج لهذه الدراسات.

**الفصل الرابع: منهجية الدراسة:**

يتضمن هذا الفصل وصفا لمجتمع وعينة الدراسة، ويستعرض أيضا طريقة اختيار العينة وخطوات بناء أداة الدراسة، ووصف للإجراءات التي اتبعت للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى عرض الطرق الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

**الفصل الخامس: التحليل الإحصائي:**

ويتضمن هذا الفصل عرضا لنتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وخصائص عينة الدراسة وأسئلتها، ومناقشة نتائجها ومقارنتها مع الأدب النظري حيثما وجد.

**الفصل السادس: النتائج والتوصيات:**

ويتضمن هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء هذه الدراسة، وأهم المقترحات والتوصيات المستخلصة في ضوء هذه النتائج.

## 1-11 خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الاطار العام للدراسة، بدءً بمقدمة الدراسة، ثم مشكلة الدراسة، اهمية الدراسة، اهداف الدراسة، اسئلة الدراسة، نموذج الدراسة، وما يميز هذه الدراسة عن غيرها، واخيرًا محتويات الدراسة.

## الفصل الثاني

## الاطـار النظـري

### 2-1 المقدمة:

يعتبر مصطلح المعرفة من المصطلحات الحيوية والديناميكية المتعددة في علومها ومدلولاتها وتطوراتها ولغاتها ومحطاتها، كما وأصبحت المعرفة مدخلا وموردا لباقي العلوم.

يهدف هذا الفصل الى تقديم نظرة شاملة لموضوع الدراسة.

### 2-2 تعريف المعرفة:

عرف(Davenport & Prusak, 1998, p. 5) المعرفة على انها مزيج من التجارب والمعلومات المتوفرة من قيم وعقول اصحاب المعرفة والتي يتم صياغتها في اطار يتم على اساسة تقييم مدى مصداقية المعلومات والجدوى من التجارب الجديدة. وفي اطار المنظمات يتم عادة احتواء المعرفة ليس فقط الموثقة في الملفات والوثائق واللوائح والانظمة كما انها تشمل العمليات اليومية.

وعلية لا بد من التمييز بين المعرفة والمعلومات حيث أن المعلومات تتكون من حقائق وبيانات يتم تنظيمها وتوظيفها في حالات وظروف معينه عند الحاجة لها ، اما المعرفة فهي تعتمد على حقائق ومعتقدات ومبادئ بالاضافة الى المعلومات( Wiig, 1993, p.xvi).

وأشار (Karabadeset et. al., 2003) الى أن المعرفة سلسلة متكاملة ومتماسكة من المراحل تبدأ بالبيانات فالمعلومات فالتحقق ثم التأمل وأخيرا الحكمة.

وتُجمع الأدبيات ان المعرفة عبارة عن معلومات لها معنى داخل كل شخص تمت معالجتها وتفسيرها والتي تشكلت من خبراته وعلاقاته واتجاهاته ومعتقداته التي نمت لدية على مر السنين ومراحل حياته العلمية والعملية وارتبطت ببعضها بعضا لتشكل قاعدة معرفية تساعد في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

**2-3 ادارة المعرفة:**

برزت اهمية ادارة المعرفة كمفهوم اداري معاصر في مفاهيمة وممارساته وابحاثة وكحقل مهم في علوم الادارة بجميع اشكالها ومستوياتها التنظيمية والادارية .

وأشار (Nonaka&Tekeuchi, 1995) الى أن علم إدارة المعرفة تولد من الاسس النظرية المستقاه من الثقافة التنظيمية، السلوك التنظيمي، الاحداث والازمات الاقتصادية، الادارة الاستراتيجية، ادارة الجودة، ومقاييس الاداء التنظيمي. وما تولد عن هذه النظريات من ممارسات اصبح يستعمل حاليا كمبادئ جديدة لعلم ادارة المعرفة حيث انها تمكننا من تحليل وتقييم نتائج الكفاءة والفاعلية الادارية.

ويقول (Shahrina, et al 2011 ) أن إدارة المعرفة أعطت العديد من المنظمات ميزة تنافسية مستدامة، ووضعت هذه المنظمات في صفوف متقدمة عالية في مجال المنافسة السوقيه

وفي بيئة الاعمال العالمية والمعقدة والمتغيرة اصبحت المعرفة من الاصول الحساسه في المنظمات، ويفرض التطور الحالي للمجتمعات العصريه التحول من التركيز على الاصول الملموسة الى الاصول غير الملموسه (الفكريه)، وتعتبر جزء من هذه الاصول خاصة وانها تساعد المنظمات على التطور والمنافسة (Nonaka & Tekeuchi, 1995).

الملموسة الى الاصول غير الملموسه (الفكريه)، وتعتبر جزء من هذه الاصول خاصة وانها تساعد المنظمات على التطور والمنافسة (Nonaka & Tekeuchi, 1995).

ويرتكز الاقتصاد والاستثمار المثمر على الاستخدام الامثل للموارد البشرية كرأس المال البشري والمزج بين العلم والمعرفة المتاحة. لذا جاء علم ادارة المعرفة خاصة ليسلط الضوء على ايجاد ثقافة مشتركة بين جميع عناصر التنظيمات الادارية وليس فقط الادارة كعلم ومعرفة بحته ولكنه عبارة عن (علم وادارة ) واستحداث ثقافة تساهم في تسهيل وتحفيز اكتساب وتقاسم ونشر وتطوير المعرفة الصحيحة الموثقة والمدفونه والصريحة والتي تمكن المؤسسات العصرية من الوصول لميزة تنافسية في ادارتها الاستراتيجية وثقافتها وهيكلها التنظيمي وبنيتها وانظمتها التكنولوجية للتوجة الصحيح للمستقبل ومواكبه تطور البيئة الاقتصادية والسياسية المتغيرة والمعقدة والقادرة على تبني علوم الادارة والمعرفة المعاصرة (كاقتصاد المعرفة، تحالفات المعرفة ، ثقافة المعرفة ، تنظيم المعرفة، بنية المعرفة، تساوي المعرفة (Richard & Alina 2006) .

### 2-4 تعريف ادارة المعرفة:

هناك الكثير من الدراسات الكمية والنوعية والفلسفية والتحاليل الهادفة الى محاوله الوصول لايجاد تعريف شامل وموحد لادارة المعرفة. وساهم العديد من الباحثين باجراء دراسات مقارنه وابحاث تحليلية في مختلف المواضيع والمجالات كل حسب مجاله ووجهة نظرة وتبعا لخلفيته الفكرية ونظراَ لاتساع وديناميكية المفهوم، فمنهم من اجرى دارسته باعتبارها نظام معلومات وتكنولوجيا، واخرون اعتبروها تشكل الافراد والتعلم التنظيمي، والبعض تناولها كعمليات وطرق وتقنيات.

ومن اهم التعاريف التي تم بحثها:

1. أنها اصول فكرية قيمة يجب الاهتمام بها وتغذيتها والمحافظة عليها من قبل الافراد والمنظمات على حد سواء واستغلالها الاستغلال الامثل (Newman, 1991).

2. تعتمد المعرفة على الكفاءات الفردية والتنظيمية مثل الحرفية والمهنيه في معرفة ماذا؟ وكيف؟ تتم الاعمال (Nonaka & Tekeuchi, 1995).

3. عملية نقل المعرفة للموظفين واعتبارها اصول ادارية من خلال اعادة الهيكل التنظيمي والثقافي في المنظمة (Galagan, 1997).

4. هي استراتيجية واعية لتحصيل المعرفة ذات القيمة للافراد المناسبين في الوقت المناسب ودعم هؤلاء الافراد للتمكن من تبادل المعرفة ووضعها حيز التنفيذ لتحسين الاداء التنظيمي .

(O'Dell & Grayson, 1998)

5. انها عملية تحديد وتطوير الاصول الفكرية ذات المعرفة الضمنية والظاهرية التي يملكها الافراد والمنظمات(Snowden, 1999).

6.أنها عملية منهجية وتكاملية لتنسيق الأنشطة على نطاق المنظمة لاكتساب وخلق المعرفة والمشاركة وتطوير ونشرها بين والأفراد والجماعات في السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية للمنظمة(Rastogi, 2000).

7.عملية منظمة وشمولية للتحسين المستمر في عملية تداول المعرفة على جميع المستويات التنظيمية(Eppler,2002).

8. أنها ادارة الموارد البشرية او الادارة القائمة على المعرفة وربط الناس ببعضهم وربط الناس مع المعلومات لخلق ميزة تنافسية(Nonaka, 2007).

9.عملية تتكون من مجموعة من النشاطات التي تعنى بابداع المعرفة وتنظيمها وتخزينها وتدقيقها وتهذيبها والحصول عليها وتنميتها ونشرها وتطبيقها. وان هناك مجموعة من المقومات

الضرورية لتنفيذ ادارة المعرفة المتمثله في وجود البيئة المناسبة والملائمة لنجاح جهود ادارة المعرفة وان الهدف من تبني جهود ادارة المعرفة هو تحقيق اهداف المنظمة (الابداع واتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحقيق الميزة التنافسية( كراسنه والخليلي،2009 )

من خلال ماسبق يمكن الاستنتاج ان مفاهيم علم ادارة المعرفة تُجمع على عدم وجود تعريف موحد ومتفق عليه لادارة المعرفة، الا انه يمكن تبني مفهوم شامل ان ادارة المعرفة رصيد من الإستراتيجيات والممارسات المستخدمة في المنظمة لتحديد وإنشاء وتمثيل وتوزيع وتمكين واعتماد الأفكار والخبرات والرؤى والتجارب. وأن جهود الباحثين في إدارة المعرفة تركز عادة على الأهداف التنظيمية لتحسين الأداء، الميزة التنافسية، والابتكار، وتقاسم الدروس المستفادة والتكامل والتحسين المستمر للمنظمة.

**2- 5 ابعاد المعرفة :**

صنف ( Polanyi, 1966) المعرفة الى نوعين : معرفة صريحة ومعرفة ضمنية.

1. المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) وهي المعرفة الظاهرية والمدونه في وثائق ورقية ( سياسات، مهام، تقارير ) وانظمة تشغيل المؤسسات والبيانات الالكترونيه حيث يمكن نقلها ونشرها وتقاسمها تكنولوجياً.

2. المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) وهي مخزون القواعد والتوجهات والخرائط العقلية والمعلومات الخفية والمتاصله في اذهان الافراد عبر سنوات الخبرة والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات. وهذا النوع من المعرفة يتم عادةَ تناقلها بالتفاعل الاجتماعي ويصعب تداوله تكنولوجياً.

وتعتبر تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة أصعب التحديات التي تواجه المنظمات، والموائمة بين هاذان النوعان من المعرفة اساس نجاح ادارة المعرفة.

**2-6 عمليات ادارة المعرفة :**

اختلفت الأدبيات في مجال إدارة المعرفة، حول عدد عمليّات ادارة المعرفة ، والتّرتيب الذي تتبعه. واستنادأ الى ما أورد ( كراسنه والخليلي، 2009) نستنتج أن عمليات ادارة المعرفة تمر بالمراحل التاليه :

1. توليد المعرفة: ابتكار وتطوير افكار وابداعات واليات عمل جديدة معتمدة على معرفة داخليه وخارجيه تمكننا من حل الاشكاليات الحاليه والمستقبليه بكفاءة وفاعليه .
2. تدقيق المعرفة: توليد المعرفة يتطلب مراعاة وتدقيق القواعد المعرفية المتبعة في منظمة ما، حيث تقوم هذه المنظمة بعمليات تقييم ومراجعة دورية لهذه القواعد للتأكد من حداثتها وملائمتها للتطورات الراهنه. التغيرات المستمره في بيئة الاعمال الداخلية والخارجية للمنظمات وما يرافقة من تطورات علمية وتكنولوجية، تؤدي بالضرورة الى اضافة أو حذف بعض البيانات والمعلومات داخل هذة القواعد مما يؤدي الى تطوير وتحديث المعارف والمهارات لدى العاملين ضمن اطار تنظيمي وتكنولوجي متطور .
3. تخزين وعرض المعرفة: هناك العديد من طرق واليات تخزين وعرض المعرفة حيث يراعى عند اختيار طريقة العرض والتخزين خصوصية المنظمة وامكانياتها ومتطلبات وحاجات العاملين فيها لتسهيل استرجاعها عند الحاجة .
4. نشر المعرفة: التفاعل الاجتماعي المباشر والغير مباشر ( قنوات الاتصال الالكترونيه) تساهم في نشر المعرفة وتوزيعها بين الافراد والمنظمات لتحقيق المنفعة الكامله من

القواعد المعرفية. ولهذا يجب ان تكون قنوات الاتصال المركزيه واللامركزيه بين المستويات التنظيمية والتكنولوجية منظمة وفعاله.

5. تطبيق المعرفة: استكمالا للمراحل السابقة يتوجب على المنظمات ربط المعرفة بالواقع العملي وتطبيقها فعليا ضمن عمليات سياسات واجراءات ادارية واضحة وسلسة وفعالة لتسهيل توظيفها في حل المشاكل واتخاذ القرارات لحفاظ المنظمة على تميزها وتوسعها وتنوعها بيئيا .

6. حيازة وتهذيب المعرفة: تطوير اليات واستراتيجيات استقطاب وجذب المعرفة من مصادر خارجية ومن ثم اعادة تنقيحها وتشكيلها بشكل يلائم خصوصية واحتياجات كل منظمة.

7. تنمية وتطوير المعرفة: السعى الدائم للتطوير في القواعد المعرفية الداخلية والخارجية .

**2-7 تقاسم المعرفة**

يؤكد (Okyere-Kwakye & Md Nor, 2011) الى أن عملية تقاسم المعرفة تنبع من النظرية الاجتماعية التي هي أيضا أساس التبادل الاجتماعي والنظريات الاجتماعية المعرفية، كما أن تقاسم المعرفة واحدة من اللبنات الأساسية لإدارة المعرفة، وتعتبر أهم جانب من جوانب إدارة المعرفة.

وتعتقد الباحثة أن جوهر تقاسم المعرفة الضمنيه والظاهرية يستند الى تحسين الحوار المشترك والتواصل بين الافراد فيما بينهم او الافراد مع منظماتهم او بين المنظمات ومؤسسات المجتمع من أجل تشجيع وتفعيل نهج أكثر شمولية لتقاسم المعرفة، والذي بدورة سيعزز زيادة الإنتاجية. ومع ذلك فإن عمليه تقاسم المعرفة ستبقى تشكل التحدي الاصعب في مجال إدارة المعرفة وخاصة في حالة عدم وجود مصالح مشتركة بين الأفراد لتبادل وتقاسم المعرفة.

**ووفقا لِ (Pasquariella, 2003 ) تكمن اهمية عملية تقاسم المعرفة في أنها:**

أ. تعزز الابتكاروالابداع من خلال التشجيع الحر لتدفق الأفكار.

ب . تسهل زمن الاستجابة للمتغيرات الخارجيه والداخليه .

ج . تسهل العمليات الإنتاجية وتقلل من التكاليف عن طريق القضاءعلى العمليات الزائدةعن الحاجة والإجراءات غير الضرورية

د . توفر حلقة التغذية الراجعة لإعادة العمل وإعادة استخدام المعرفة لصالح المنظمة.

هـ . تسرع من فعالية الاداء.

وتشكل عملية تقاسم المعرفة التحدي الأكبر في ادارة المعرفة حيث لا يرغب العاملين في تقاسم المعرفة والافكار مع الاخرين لعدم وعيهم بأثرها على نجاح أو فشل المنظمة. وهذا يفسر مدى فعالية بعض المنظمات وفشل البعض الاخر لهذا لابد من الادراك لمدى اهمية القضايا النفسية والسلوكية لدى العاملين قبل قياس الاداء. **وتواجه عملية تقاسم المعرفة حسب ( Chin, 2005) عدد من التحديات والمشاكل منها:**

1. يعتبر الموظفين ان تقاسم المعرفة سيشكل تهديدا لوظائفهم من قبل زملائهم .
2. الاعتقاد السائد بأن امتلاك المعرفة يشكل قوة للفرد لذلك يحرص على الاحتفاظ بها وعدم مشاركتها .
3. الاحتفاظ بالمعرفة وعدم مشاركتها طمعا في الترقية او حوافز مادية .
4. عدم الثقة من استغلال عملية تقاسم المعرفة لسرقة الافكار واعادة واستخدامها لاغراض شخصية من قبل الاخرين .
5. الحرج من طلب المعرفة والمساعدة من الزملاء .
6. الاعتقاد بأن عملية تقاسم المعرفة مضيعة للوقت وعديمة الجدوى للعاملين.

**وصنف كلاً من(Bartol & Srivastava, 2002)عملية تقاسم المعرفة الفردية في المنظمة الى اربعة اليات:**

1. مساهمة المعرفة في قاعدة بيانات المنظمة.
2. تقاسم المعرفة من خلال التفاعل الرسمي بين افراد الفريق أو المجموعة الواحدة.
3. تقاسم المعلومات من خلال التفاعل الغير الرسمي ( الاجتماعي ) بين الافراد والجماعات.
4. تقاسم المعلومات من خلال النشاطات المجتمعية (المنتديات الطوعية والتي تدور حول مواضيع ذات اهتمامات مشتركة).

**2-8 تعريف تقاسم المعرفة:**

قدم عدد من الباحثين تعريفات متتنوعة لتقاسم المعرفة منها:

1. هو نقل المعرفة المتواجدة لدى الافراد الى المستوى التنظيمي حيث يتم تجميعها وتحويلها الى قيم اقتصادية وميزات تنافسية (Ipe,2004).
2. بينما وصفها كلاً من (Weiling & Kowk, 2005) على أنها التفاعل الداخلى في المنظمة مما يسهل ويساعد عمليه نقل واعادة تنظيم او خلق المعرفة التخصصية.
3. عملية تقاسم المعرفة هي القاء الضوء على افكار ورؤى وحلول وتجارب ونقلها لباقي الافراد من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر(Turban et al, 2008 ).
4. ( كراسنه والخليلي، 2009 ) ناقشا عملية تقاسم المعرفة على أنها قدرة المنظمة على توظيف الطرق والوسائل المتنوعة واستخدامها لنشر المعرفة وتبادلها بين اعضاء المنظمة مثل (الاجتماعات، البريد الالكتروني، العصف الذهني ) .

نستخلص مما سبق ان المعرفة دائما تزداد وتتوزع بالمشاركة لذلك تحتاج المنظمات الى ايجاد اليات وعمليات فعاله لتقاسم المعرفة. كما أن المعرفة بحاجة ان تكون متداوله وموزعة ومتوفرة لتكون في متناول جميع الافراد ذوو العلاقة. وعليه يجب تحفيز الافراد على السعي لتقاسم المعرفة بينهم لزيادة فعالية الأداء في المنظمات.

وتعرف الباحثة تقاسم المعرفة على أنها قدرة المنظمة على تحفيز الأفراد للمشاركة في عملية تقاسم المعرفة من خلال خلق ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي وتوظيف أمثل لتكنولوجيا المعلومات.



## 2-9 السياق التنظيمي:

يعرف السياق التنظيمي على انه الهويه والاطار والكيان المتبع في مؤسسة معينه. وتكمن اهميته في أنه يحدد تأثير واولوية ودور المساهمين والافراد في المنظمة وامكانية النظم والتطبيقات التكنولوجية الجديدة في تسهيل الوصول للمعرفة.

وعرفه (Kim & Lee, 2006) على أنه الإطار الذي تعمل من خلاله المنظمة ويتضمن متغيرات وعوامل مختلفة سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها مثل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والبنية التكنولوجية التحتية.

### 2-9-1 الثقافة التنظيمية

وتضم لغايات تحقيق اهداف هذة الدراسة المتغيرات التالية:

(الثقافة البيروقراطية، والثقافة المبدعه، والثقافة الداعمة)

وأشار كلاً من (Hurley & hult, 1998) للثقافة التنظيمية باعتبارها بناء متعدد الأبعاد (الثقافة التنظيمية الابداعية الداعمة) حيث تشكل جزء من الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

ويرى (Shadur, et al., 1999) الثقافة المبدعة بأنها التشجيع على العمل الجماعي ودعم فرص التعاون بين الافراد وازاله الحواجز والحدود بينهم.

وكذلك يرى ((Armeli et al., 1986 بأن الثقافة الداعمة تعزز العمل الجماعي والتواصل بين الافراد في المنظمة من خلال خلق جو وبيئة من التعاون والإنفتاح كما تعزز انتماء الموظفين لمنظمتهم مما يساهم في خلق رغبة بين الافراد لتفاعل اكبر فيما بينهم.

وعرفها (Recklies, 2001) على انها عبارة عن مجموعة القيم والمعتقدات التي تتكون عبر الزمن وتصبح معالم ثابته في الحياه التنظيمية .

وينظر كلاً من ( jassawalla & Sashittal 2002) الى الثقافة التنظيمية على انها بيئة واعية ورؤية مشتركة من القيم والمعتقدات الجماعية المشتركة والمنعكسة في سلوكيات افراد المنظمات في سعيهم نحو الابداع والتجريب والابتكار.

وحدد (Kim & lee 2006) ثلاثة مكونات للثقافة التنظيمية تؤثر في نجاح عملية تقاسم المعرفة وهي (رؤية واهداف المنظمة، الثقة، الشبكة الاجتماعية). ووصفها (Lin, 2008)على أنها المشجع على تطور شبكة العلاقات الاجتماعية والتي تعمق مستوى الثقة لدى العاملين مع مشاركة اكبر للمعرفة الضمنية.

وصنف(Wallach, 1983) الثقافة التنظيمية تبعاً لشكل القيادة الادارية الى:

1. الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic culture): وهي التي يتحدد فيها المسؤوليات والصلاحيات والسلطات، ويكون العمل فيها منظماً منسقا بين الوحدات المختلفة، وتسلسل

السلطة فيها بشكل هرمي، وتدعم هذه الثقافة السيطرة والامتثال والإلتزام، ويكون فيها التركيز على الحفاظ على تماسك واستقرار بيئة العمل الداخلية.

2. الثقافة الإبداعية (Innovative culture): تتميز بتوفير بيئة عمل تدعم الابتكار والإبداع، ويتصف أفرادها بنزعة وحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3. الثقافة المساندة (Supportive culture): تتميز فيها بيئة العمل بالصداقة والمساعدة فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

بالرغم من أن الثقافة التنظيمية تم بحثها من نواح كثيرة في الأدبيات السابقة، إلا أن معظم التعريفات تختلف في الافتراضات والمعتقدات وطرق التفكير والتصرف التي يتقاسمها ويتداولها أعضاء المنظمة فيما بينهم. وما يجمع هذه التعريفات على اختلافها هو عنصر القيم وتوجيه الأعضاء في المنظمة للتصرف بطريقة محددة يمثل القاسم المشترك. حيث تعتبر الثقافة التنظيمية اليد الخفية و محور القيم التي تزرع عميقا في معتقدات الأعضاء ولكن تبقى تصرفات الافراد تتأثر بالضغط الاجتماعي وليس الالتزام بالاجراءات والسياسات الرسمية.

**2-9-2 الهيكل التنظيمي:**

يتكون الهيكل التنظيمي من العديد من الانشطة والمهام والعناصر التاليه:

(التخصصية، تجميع الأعمال، سلسلة الأوامر، نطاق الإشراف، المركزيه/اللامركزيه، الرسمية) وتهدف هذه المهام حسب (Simonsen et al., 2005) للوصول الى تصميم نموذج تنظيمي خاص في المنظمة يحقق الاهداف المرجوة ويعكس رؤيه المنظمة وبيئتها وادائها.

كما مرت نظريات الهيكل التنظيمي في عدة مراحل منها ماقبل البيروقراطية، وما بعد البيروقراطية ومن ثم الهيكل الوظيفي والهياكل الفرقية والهياكل المصفوفة. ونتيجة للتحديات

والتحولات الهائله في الاونه الاخيرة مثل العولمة والشركات متعددة الجنسيات حيث شاع استحداث اشكال من التنظيمات مثل التنظيم الوهمي (Virtual Organization) وتنظيم الشبكة.

وأشار عدد من الباحثين مثل (Nonaka et al., 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995) الى ان الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الهرمي والتنظيم الهيكلي الذاتي يطور عملية خلق المعرفة ونشرها وتقاسمها في المنظمة وبين الأفراد.

ويرى (Tsai, 2002) ان التنسيق التنظيمي يستند الى التكامل أو وصل الاجزاء المختلفة مع بعضها في المنظمة، كما عرف نوعين من التنسيق التنظيمي مثل:

(الهيكل الرسمي الهرمي، العلاقات الافقية غير الرسمية) واعتبر أن كلا النوعين يؤثران بشكل واضح على تقاسم المعرفة .

وبين (Kim & lee, 2006) ان هناك ثلاثة مكونات للهيكل التنظيمي تؤثر في نجاح تقاسم المعرفة وهي ( المركزيه، الرسميه، نظام المكافأة مقابل الاداء).

وأشار (Lim et al, 2010) ان تنمية الهيكل التنظيمي تعتمد كثيراً على التعبير عن الاستراتيجيات والممارسات الادارية وسلوكيات العمال ومدى توزيع السلطة وتفويض الصلاحيات بينهم. ومدى تأثرها بالبيئة المحيطة والمخرجات.

وناقش (De Long & Fahey, 2000) أن إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب هيكلاً تنظيمياً يشجع على مستويات عالية من المشاركة في البحث عن المعرفة ومناقشتها مع الأفراد، كما يجب أن يشجع الهيكل التنظيمي على النقاش والحوار، ومساهمة الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة.

وعرف (Simonsen et al., 2005 ) الرسميه (Formalization) على أنها مدى التزام افراد المنظمات بالقواعد والاجراءات والمدخلات المحددة الثابته لمتابعة سير الاعمال وتنظيم علاقات العمل بكفاءة.

وأشار للمركزيه (Centralization) الى انها الاستقلال والاستحواذ والسيطرة على عمليه اتخاذ القرارات وخاصة في المستويات الاداريه العليا وبعكسها اللامركزيه وهي تفويض الصلاحيات للمستويات الأداريه الاخرى. وكلا المفهومين يعتمد على طبيعة عمل المؤسسه ومدى درجة اهميه ورسميه القرارات. وتطبيق هذين المفهومين (المركزيه والبيروقراطيه) في المنظمات يقودها الى مستوى من البيروقراطيه الذي يؤدي الى تقييد حريه الموظفين في اداء مهامهم. كذلك هي التخصصية في الهيكل التنظيمي بهدف تقسيم المهام والنشاطات والسيطرة والرقابه على الافراد في المهام والانشطة التي يقومون بها .

وعليه فأنه كلما زاد مستوى التخصصية والمهنيه المطلوبه من الافراد لاداء مهامهم نتج التعقيد في الهيكل التنظيمي على المستوى الهرم الافقى أو العمودي.

### 2-9-3 البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

بالرغم من كون عقول الافراد هي المخزن الحسي للبيانات الا ان تكنولوجيا المعلومات هي الاداة المساعدة في الاستغلال الامثل لهذة البيانات والمعارف وتقديم الدعم لنظام إدارة المعرفة من قواعد البيانات والنظم الخبيرة ودعم القرارات والقواعد النموذجية وتطبيقات الإنترنت. وتدعم هذه التكنولوجيات نظم ادارة المعرفة بطرق مختلفة.

ناقش كلاً من (McInerney & LeFevre, 2000) تركيز الأنظمة على خلق، وجمع، وتنظيم، ونشر وتقاسم المعرفة في المنظمة وامكانيه نظم إدارة المعرفة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وقواعد بيانات لنظام أكثر تفصيلا يتضمن التقارير المخصصة والمترابطة الناتجة عن تدفقات الخبرة والمعرفة والاتصالات بين الافراد .

كما لاحظ (Alavi 2000 ) امكانية المؤسسات من بناء قواعد بينات وخرائط معرفية من البيانات الداخلية والخارجية. أمثلة على المعرفة الداخلية هي المذكرات، والكتيبات، وأفضل الممارسات الداخلية، والتقارير الداخلية. أمثلة على المعرفة الخارجية هي الاختبارات التنافسية، اتجاهات الصناعة، ومعرفة العملاء وتداول هذة المعارف بين الأفراد وتداولها عن طريق نظام تكنولوجيا معلومات واتصالات متكامل.

وأشار (Kankanhalli, 2002 ) إلى أن تكنولوجيا المعلومات سهلت الحصول والوصول الى المعرفة وتخزينها ونشرها، وقامت العديد من المنظمات في توظيف تكنولوجيا المعلومات لتسهيل تقاسم وتكامل المعرفة. **وأضاف إن الأدوار الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات هي :**

(1) مساعدة الناس على تبادل المعارف من خلال التخزين المشترك وذلك لتحقيق إعادة استخدام المعرفة الاقتصادية. مثال على هذه الأدوات تكنولوجيا المعلومات هو مستودعات المعرفة الإلكترونية،

(2) مساعدة الأفراد على التواصل فيما بينهم وتسهيل وتحقيق نقل وتقاسم المعرفة المعقدة. ومن الأمثلة على هذه الأدوات لتكنولوجيا المعلومات هي أدلة المعرفة للخبراء (Knowledge Expert Directories) وأدوات التداول عن طريق الفيديو (Video Conferencing Tools). وتعتبر هذة الأساليب اساسيه لفهم دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة.

وقدم (Turban, et al., 2008) ثلاثة اليات من نظم تكنولوجيا المعلومات تستخدم في تطوير نظام ادارة المعرفة (التواصل والتعاون وتخزين المعلومات واسترجاعها) حيث تسعى من خلالها المنظمات لتحقيق الاستخدام الامثل لاصولها الفكرية والمادية وصولا لتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية.

## 10-2 خلاصة:

في هذا الفصل تم عرض ومناقشة مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة. ولما كان الهدف من هذا البحث دراسة تأثير السياق التنظيمي على عملية تقاسم المعرفة،فقد تم كذلك توضيح مفهوم تقاسم المعرفة فضلا عن السياق التنظيمي المتمثل في (الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والبنية التحتية لتكنولوجياالمعلومات) ومن المهم معرفة أن هذه المفاهيم لاتزال تفتقر إلى الإجماع لكي تساعدالمنظمات على استخدامها وتطبيقها بطريقة مُثلى.

مع الاشارة الى أنه لا يوجد نموذج محدد ومتفق عليه بين الباحثين يمكن أن يناسب جميع انواع المنظمات فلكل منظمة استراتيجيتها الخاصة بها لتتمكن من المواجهة والإستجابه لبيئة الاعمال والتحديات الخارجيه والداخليه الخاصة بها.

## الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

### 3-1 المقدمة

في العقد الاخير حظيت ادارة المعرفة بنشاط كبير من قبل الباحثين والدارسين والمهتمين بدراستها وقياس أثار تطبيقاتها، حيث تم تناولها وبحثها وتطبيقها من عدة جوانب وابعاد ووجهات نظر مختلفة. وفي هذا الفصل سيتم عرض ومراجعة اهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكله البحث. وسيتم عرض الدراسات على جزئين، يتضمن الجزء الأول الدراسات الأردنية، والجزء الثاني يحتوي على الدراسات الأجنبية. أما بالنسبة للدراسات العربية لم تجد الباحثة أي دراسة وحسب علمها تتعلق بموضوع دراستها الحالية.

### 3-2 الدراسات الأردنية:

قام مقابلة (2012) بدراسة هدفت الى معرفة أثر خصائص الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتفاعلات التنظيمية على تقاسم المعرفة في الشركات العاملة في مدينة الحسن الصناعية الأردنية. وزع الباحث (200) استبانة على عينة عشوائية من العاملين في (17) مصنع من المصانعالعاملة في مدينة الحسن الصناعية، استرجع منها (177) استبانة. استنتج الباحث ان هنالك علاقة ارتباط ايجابية ما بين الأبعاد التنظيمية المختلفة وتقاسم المعرفة في مدينة الحسن الصناعية.

وهدفت دراسة (العدايلة،2011) إلى استقصاء أثر بعض العوامل الثقافية مثل (الثقة، وبيئة العمل التعاونية، والرؤية وممارسات الإدارة) على تقاسم المعرفة في شركة مناجم الفوسفات

الأردنية. تم استخدام عينة عشوائية من (340 ) موظف من اصل (3811) موظف في جميع اقسام وفروع الشركة. وتم استرداد (321) استبيان، وكشفت النتائج أن العوامل الثقافية الأربعة المقترحة في هذه الدراسة كان لها الاثر في عملية تقاسم المعرفة في الشركة. كما اظهرت الثقافة التنظيميه في شركة الفوسفات مستوى متوسط من الدعم لتقاسم المعرفة واوصى الباحث بمزيد من الدعم لسمات معينه لبعد الثقافة التنظيمية

وهدفت دراسة المغيض (2011) إلى تحديد مدى تطبيق مفهوم تقاسم المعرفة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسيةوقد تم تصميم إستبانة لأغراض الدراسة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم توزيع (500) استبانة على عينة طبقية عشوائية، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (382) استبانه، بنسبة بلغت (76.4%)، وتبين أن (17) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي تمت معالجة (365) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى ان مستوى تطبيق مفهوم تقاسم المعرفة في الجامعات الأردنية كانت مرتفعة.

وهدفت دراسة بطاينة (2011) بشكل أساسي إلى الكشف عن مدى تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة في (التعلم المستمر والمناقشة والحوار وفرق التعلم والأنظمة المتضمنة للتعلم والتمكين والنظم المترابطة ودعم القيادة للتعلم ) على تقاسم المعرفة في دائرة الجمارك الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي دائرة الجمارك العاملين في الإدارة الرئيسية والبالغ عددهم (518) موظفاً وموظفة. وتم اختيار عينة عشوائية تمثل الفئات المستهدفة بنسب متفاوتة بحيث كان عدد أفراد عينة الدراسة (133) موظفا وموظفة من العاملين في الإدارة الرئيسية لدائرة الجمارك الأردنية. توصل الباحث الى أن هنالك علاقة ارتباط ايجابية . مابين ابعاد المنظمة المتعلمة وتقاسم المعرفة في دائرة الجمارك الأردنية

. حيث كانت أعلى درجة ارتباط بين النظم المترابطة وتقاسم المعرفة . وكانت ادنى درجة ارتباط بين التمكين وتقاسم المعرفة .

وأجرى (المدّان وموسى،2010) دراسةً هدفت إلى قياس أثر عوامل الثّقافة التّنظيميّة في تنفيذ إدارة المعرفة في شركة أورانج للإتصالات في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها وقد استخدم المنهج الوصفيّ التّحليليّ؛ بهدف وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المجموعة، من حيث توليد المعرفة وتقاسمها وتطبيقها وتشخيص أثر عوامل الثّقافة التّنظيميّة المتمثلة في (نظم المعلومات، والهيكل التنظيمي، وأنظمة الحوافز، والعمليّات، والعاملين والقيادة) في تنفيذ إدارة المعرفة في الشركة، واجريت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (270) موظّفاً من جميع المستويات الإداريّة. وتوصّلت الدّراسه إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائيّة لعوامل الثّقافة التّنظيميّة في تنفيذ إدارة المعرفة.كما توصلت الى ان القيادة كانت العامل الأكثر تأثيراً من بين عوامل الثّقافة التّنظيميّة في تنفيذ إدارة المعرفة.

وقامت ملكاوي (2009) بدراسة هدفت الى معرفة أثر تقاسم المعرفة على عملية اتخاذ القرار في وزارة السياحة الأردنية. وقد استندت هذه الدراسة على استبيان يشمل كافة المستويات الإدارية، حيث تم توزيع (70) استبيان في وزارة السياحة الأردنية، وتم استرداد (51) استبيان. تمت معالجة البيانات من خلال التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. اشارت النتيجة العامة لهذه الدراسة إلى أن هناك ضعف في تطبيق ممارسات تقاسم المعرفة وتسهيلها بشكل عام وفي عملية اتخاذ القرار بشكل محدد.

هدفت دراسة ( حريم والخشالي، 2006) إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة. أجريت الدراسة عن طريق توزيع

استبانه على عينة مكونة من (344) عاملا في (13) مستشفى موجود في مدينة عمان. وقد تم استخدام الانحدار البسيط للتعرف على تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي المتمثلة في (التخصص، تجميع الأعمال، الرسمية، المركزية، أنماط الاتصال، جماعات الممارسة، ومسؤولية إدارة المعرفة في بناء المعرفة التنظيمية. وقد توصلت الدراسة إلى مستويات مختلفة لتوافر أبعاد الهيكل التنظيمي، وكانت المركزية أكثرها ارتفاعا، يلي ذلك تجميع الأعمال، والتخصص، والرسمية على التوالي، فيما كان مستوى أنماط الاتصال متوسطة أما جماعات الممارسة ومسؤولية إدارة المعرفة فكانت أدنى من ذلك. أما بالنسبة لمستوى بناء المعرفة التنظيمية فكان جيدا. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي سلبي لثلاثة من أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية وهي: التخصص، وتجميع الأعمال، والرسمية، فيما كان التأثير معنويا ولكن إيجابيا للأبعاد الأربعة المتبقية وهي: المركزية، أنماط الاتصال، جماعات الممارسة، مسؤولية إدارة المعرفة. كما أشارت النتائج لوجود فروق معنوية بين العاملين في بناء معرفتهم التنظيمية، وذلك يعود لاختلافهم في: التحصيل العلمي، مدة الخدمة، العمر، الجنس. فيما لم يظهر ذلك بالنسبة للمستوى الوظيفي.

وهدفت دراسة ( الشواورة، 2006 ) الى الكشف عن أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية بالتطبيق على جامعة عمان العربية. قام الباحث بتجميع البيانات بواسطة استبيان وزع على عينه الدراسه التي تكونت من جميع الموظفين الرئيسيين (الاكاديميين والإداريين) العاملين في جامعة عمان العربية والبالغ عددهم (٦٠) مبحوثا، وذلك على أساس (٤٠) من أعضاء الهيئة التدريسية و(٢٠) من أعضاء الهيئة الإدارية، حيث تم توزيع الاستبانه على جميع أفراد العينة، و لم يتمكن الباحث من استعادة سوى (٥٠) استبانه صالحة للتحليل الإحصائي، دلت النتائج على وجودعلاقة ذات دلالة

إحصائية بين الانتماء التنظيمي والسلوك الإبداعي، وبين تحمل المخاطرة والسلوك الإبداعي، و بين الحوافز والسلوك الإبداعي، وبناء عليه فقد قدمت دراسته مجموعة من الإقتراحات العملية مثل توفير الحماية والامان والأستقرار الوظيفي للعاملين ودعمهم على توليد الأفكار الجديدة والتشجيع على عقد اللقاءات الجماعية بشكل دوري من شأنه أن يؤدي إلى استغلال الأفكار والوسائل الجديدة ويشجع على وضعها موضع التنفيذ، وكذلك توفير المزيد من الحوافز الماديه والمعنويه للموظفين، ودعم اليات البحث والتطوير والتدريب.

**3-3 الدراسات الأجنبية**

اجرى ( Wong et al., 2013) دراسة هدفت لقياس اثر تقاسم المعرفة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي شركة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا في هونغ كونغ. وايجاد الاستراتيجيات المناسبة التي يمكن استغلالها قبل صناع القرار لتعزيز أداء الشركات. وقام الباحثون بجمع البيانات التي تم جمعها من قبل (228) موظف من الفنيين والمشرفين والمديرين والرئيس التنفيذي وأصحاب شركات المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا في هونغ كونغ. واظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على تقاسم المعرفة والرضا الوظيفي. ويلعب تقاسم المعرفة دور الوسيط المهم بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي. كما أوصى الباحثون في دراستهم اصحاب العمل وصناع القرار في صناعات وإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لوضع استراتيجيات ملائمة لاستبقاء الموظفين وتحسين كفاءة مواردهم البشرية بما في ذلك الحوافز وسياسات المكافأة.

وهدفت دراسة (Chen & Cheng 2012) الى معرفة العوامل التي تؤثر على تقاسم المعرفة من وجهة نظر موظفي الخدمات الفندقية في تايوان. شملت الدراسه 12 فندقا دوليا في مدينه (Taipe) التايوانيه وشملت عينه الدراسه (480) من موظفي الخدمات في الفنادق وتم استرداد

(346) استبيان. وأظهرت الدراسه أن التسويق الداخلي والثقافة لها تأثير تقاسم المعرفة التنظيمية السلوكية. واوصى الباحثان بتطوير الأساليب التي تدعم تقاسم المعرفة بين الأفراد التي ستنعكس على رضا العملاء.

وأجرى (Ahmadi et al., 2012) دراسة بهدف التحقق من العلاقة بين الثقافة التنظيمية وادارة المعرفة على موظفي جامعة بياما نور في طهران. وشملت عينه الدراسه (750) عضوا وتم اختيار عينه عشوائية شملت ( 112) عضوا لتوزيع الاستبيان وقياس هكذا علاقة. استنتج الباحثون أن الثقافة التنظيمية جاءت بمستوى متوسط مقارنه بادارة المعرفة ذات المستوى العالي. كذلك اثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

وهدفت دراسة (Islam et al., 2011) الى قياس اثر الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي على تقاسم المعرفة في الشركات المتعددة الجنسيات في ماليزيا. حيث شملت عينة الدراسة ( 90 ) موظفا اداريا في شركات متعددة الجنسيات وكان معظم المشاركين من شركات الكهرباء والالكترونيات في بينانغ، ماليزيا. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن كلا من المتغيرات المتمثلة في (التعلم والتطوير والقيادة الالتزام وإضفاء الطابع الرسمي) ترتبط بشكل إيجابي مع تقاسم المعرفة. كما أن الدعم والتعاون يشجع التعلم والتطوير وتقاسم المعرفة. كما ان الأدوار القيادية يمكن أن تمارس مع كامل إمكاناتها في محيط الثقافة التنظيمية. من ناحية أخرى يمكن أن يشكل الهيكل التنظيمي عامل اساسي في تقيد ممارسة تقاسم المعرفة في المؤسسة.

وهدفت دراسة (Viriyakul, 2011) الى قياس اثر الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة لتحقيق فعالية المنظمة في المؤسسات الصناعية في تايلند. بالإضافة الى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة، وفعالية المنظمة. وزع الباحث استبيان على (106) من مديري

الموارد البشرية في المناطق الصناعية في محافظة تشاتشونجساو في تايلند . واستنتج ان هناك ارتباط وعلاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية وادارة المعرفة وان لادارة المعرفة تأثير متوسط على فعالية المنظمة. كما ان للثقافة التنظيمية تأثير متوسط على فعالية المنظمة. بينما كان للثقافة التنظيمية تاثير ايجابي على جانب المستوى التسويقي في فعالية المنظمة .

وقام (Sandhu et. al., 2011) بدراسة هدفت الى التعرف على آراء العاملين في القطاع العام في وحدة العناية المركزة (وحدة تنسيق التنفيذ) ووزارة الأشغال العامة حول أهمية تقاسم المعرفة، وتحديد العوائق التي تحول دون تقاسم المعرفة؛ وتحديد المبادرات التي قد تشجع على تقاسم المعرفة. وزعت لغايات جمع البيانات (320) استبيان. واسترد (170) استبيان . وأظهرت النتائج أن المشاركين لديهم وجهات نظر إيجابية جدا اتجاه " أهمية تقاسم المعرفة " وشعروا بقوة أيضا أن المعرفة هي مصدر للميزة التنافسية – ومع ذلك، كانوا من الرأي القائل بأن أهمية تقاسم المعرفة لم تبلغ بشكل واضح وكثير.

وتبين دراسة (Shahrina et al., 2011) تأثير الهيكل التنظيمي على نمط الاتصال التنظيمي في شركة الطريق السريع في وادي كلانج ماليزيا. كما توضح اثر ودرجة إضفاء الطابع الرسمي والمركزية الموجود في المنظمة على الاتصالات التنظيمية. وجمعت بيانات الدراسة من خلال استبيان وزع على جميع مستويات الموظفين في شركة (KESAS) القابضة العاملة في وادي كلانج، ماليزيا. وبلغت عينة الدراسة ( 320 ) موظف. واظهرت نتائج الدراسه ان في شركة KESAS مستوى عالي من التسلسل الهرمي للسلطة ومركزيه عاليه التنظيم. وكشفت الدراسة أن المركزية وإضفاء الطابع الرسمي له تأثير إيجابي على فعاليه الاتصال التنظيمي في المؤسسة. كما تقدم الدراسة ادله تجريبية على أن أي نوع من انواع الهيكل التنظيمي يعزز رضا الاتصالات في المنظمة ضمن ظروف معينه. وتخلص الدراسة

إلى أنه لا يوجد نوع ومعيار محدد للهيكل التنظيمي الذي يعمل بشكل أفضل في كل حالة لأنها تنطوي في النهايه على مجموعة من ظروف تختلف عن غيرها حيث يجب موائمته مع بنيه الاتصالات التنظيمية. كما اوصوا بجدية النظر الى دور الثقافة التنظيمية في الاتصالات والشبكات التنظيمية لكون موظفي الشركة المدروسه من مناطق مختلفة في ماليزيا.

وهدفت دراسة (Ariffin et al., 2010) الى التحقق من العلاقة بين التنشئة الاجتماعية والسياقات التنظيمية وتقاسم المعرفة في شركات الخدمات الصناعية في ماليزيا حيث تم توزيع (355) استبانه لعينه عشوائية على منظمات الخدمات الصناعية في ماليزيا من اصل (473) منظمة، وكان عدد الاستبيانات المستردة (115) وكان المستهدفين من موظفي الإدارة العليا والمستوى المتوسط من الإدارة والمستوى التشغيلي ومديري نظم المعلومات الإدارية الذين يعتبرون صناع القرار فيما يتعلق بعمليه تقاسم المعرفة في المؤسسة. وخلصت الدراسة الى أن منظمات الخدمة الماليزية هي أقل رسمية، وأكثر داعمة ومشتركة في مستوى معتدل من المعرفة. كما اظهرت نتائج هذة الدراسة أن للتنشئة الاجتماعية التنظيمية ( الثقافة الداعمة والثقافة المبدعة) الدور المهم في عملية تقاسم المعرفة. وأوصى الباحثون المنظمات الخدمية التشديد أكثر على مناخ داعم للابتكار من أجل تحقيق أكبر قدر من تقاسم للمعرفة. وكذلك ينبغي على المنظمات الخدمية اتخاذ خطوات وأساليب مبتكرة لتشجيع تبادل المعرفة وذلك نتيجة للعولمة والتقدم التكنولوجي وارتفاع اهمية تلبية مطالب وتوقعات العملاء.

وأجرى ( Janiunaite & Petraite, 2010) دراستهما بهدف معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية المبدعة وتقاسم المعرفة في منظمة الاتصالات السلكية واللاسلكية في لتوانيا، وتم توزيع (182) استبانه على ثلاثة اقسام رئيسية هي التسويق، المبيعات، تكنولوجيا المعلومات. وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة المبدعة والمبتكرة جزء من ثقافة المنظمة ومن العوامل المهمة

لاستمرارية وفعاليه اداء المنظمة، وكل عنصر من عناصر الثقافة المبتكرة هو عنصر رئيسي للابتكارات داخل المنظمة. كما أن عمليات إدارة المعرفة والأنشطة داخلها هي أيضا لا غنى عنها. كما أن عمليات ادارة المعرفة ستكون فوضوية وعدمية اذا لم يكن هناك توافق في الآراء بشأن استراتيجية المنظمة ومكوناتها ورؤيتها واهدافها. كما أنه لا يمكن اكتساب المعرفة والتنمية، والتبادل والتطبيق الناجح لتقاسم المعرفة دون التعاون والاتصال داخل وخارج المنظمة، التي يمكن أن تصبح الحاجز لعمليات إدارة المعرفة.

وهدفت دراسة (Willem & Buelens, 2009 ) لمعرفة اثر ابعاد الهيكل التنظيمي المتمثلة في ( التنسيق، المركزية، الرسمية، التخصصية ) على عملية تقاسم المعرفة، واشتملت عينة الدراسة على (408) من موظفي الوحدات التنظيمية في منظمتي الطاقة و(253) موظف في المستويات الاداريه العليا والشركات المالية ( البنوك ) و( 155 ) موظف من جميع المستويات الاداريه. وكانت الاستجابه الاعلى من قبل موظفي الشركات الماليه. حيث اظهرت نتائج الدراسة أن لابعاد الهيكل التنظيمي تأثير على عملية تقاسم المعرفة دون وجود اثر ايجابي لانخفاض مستوى الرسمية او تأثير سلبي للمركزية، مما يعني ضرورة فهم تاثير ابعاد الهيكل التنظيمي على تقاسم المعرفة ضمن سياق اشمل نظرا للتاثير التفاعلي لهذة الابعاد على عملية تقاسم المعرفة.

قامت (Darwish, 2008) بدراسة هدفت الى معرفة مدى تأثير السياق التنظيمي المتمثل في (الثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) على عملية تقاسم المعرفة في الشركات الإنشائية التركية. وزعت الباحثة (75) استبانة على عينة عشوائية من العاملين في (15) شركة من الشركات الإنشائية التركية، استرجعت منها (74) استبانة. استنتجت الباحثة ان الشركات الانشائية التركية كانت موفقه في تطبيق واستخدام نشاط تقاسم المعرفة بين موظفيها

وبين الشركات الاخرى. وكان السياق التنظيمي (الثقافة التنظيمية والبناء التنظيمي والبنية التحتية التكنولوجية) عامل مساعد للوصول الى هذا الهدف ألا وهو تقاسم المعرفة بشكل صحيح.

واجرى (Lin, 2008) دراسة استكشافية على خمس قطاعات صناعية تكنولوجية في تايوان بهدف دراسه تأثير الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتفاعل التنظيمي على تقاسم المعرفة. ولتحقيق اهداف الدراسة تم أخذ عينات مجموعها (534) مؤسسه من القطاعات الصناعية الخمسة وكما يلي: (93 ) صناعة التكنولوجيا الحيوية، ( 152) المواصلات، (74) صناعة الإلكترونيات الضوئية، (145) صناعة الآلات الدقيقة و (70 ) صناعة الاتصالات، وتم استهداف رؤساء الإدارات البحث والتطوير والتسويق والمبيعات. توصلت الدراسة الى ان هناك ثلاثة انواع من الثقافة التنظيمية: الثقافة البيروقراطية والثقافة الابداعية والثقافة الداعمة، وثلاثة انواع للهيكلية التنظيمية: الرسمية والمعقدة والمركزية. وهناك نوعين من التفاعل التنظيمي هما الثقة والالتزام. كما اظهرت نتائج الدراسة أنه كلما قلت الرسمية في الهيكل التنظيمي كلما زادت فاعلية نشر وتقاسم المعرفة بين الوحدات والاقسام الادارية في المنظمة. وكلما زادت تعقيدات الهيكل التنظيمي قل مستوى تقاسم المعرفة بين المستويات والوحدات الادارية في المنظمة.

وأجرى (Virgillito et al., 2007) دراسة بهدف معرفة متطلبات تقاسم المعرفة في المستشفيات الألمانيه. شملت الدراسة (11) من المستشفيات الألمانيه المصنفة (كبيرة، صغيرة، متوسطة) وحسب القدرة الاستيعابيه السريريه لكل مستشفى، بلغت عينه الدراسه (3024 ) طبيب وممرض واسترجع الباحثون (1024) استبيان. حيث تم اعتماد هدفين في هذة الدراسة

اولهما تحليل نقل المعرفة والحصول عليها من خلال عملية التعلم التبادليه. وثانيهما ربط الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والمعرفة التنظيمية ببعضها البعض للخروج بأسس نظرية في نقل المعرفة.

وتوصلت الدراسة تحديد العوامل الايجابيه لامكانيات التفاعل ( الثقافة التنظيمية، المحفزات الداخلية ) اما بالنسبه لحجم فريق العمل فانه لا يعتبر عاملا مؤثرا في نقل المعرفة في المستشفيات.

هدفت دراسة (Rong Du et al., 2007 ) الى اكتشاف العلاقة بين عملية تقاسم المعرفة والاداء. حيث تم مسح (249) منظمة (182 شركة و67 معهد في مدينة (اكس يان) غرب الصين). وتشير النتائج الى أن التأثير الاقوى لتكامل الانشطة على علاقة تقاسم المعرفة بالأداء مقارنه بالمتغيرات الاخرى ( الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيميه، خصاص الادارة ) في حين أن تأثير العوامل البيئية على تقاسم المعرفة والاداء كان قليل جدا كما أن تأثير الهيكل التنظيمي المرن هومعتدل على تقاسم المعرفة والاداء، وتأثير خصائص الاداره بسيط .

اجرى (Yang & Je nte, 2007) دراستهم على فندقين خمسة نجوم مختلفين من خلال(26) مقابله مع العاملين من جميع المستويات الادارية بهدف توضيح دور تقاسم المعرفة بين العاملين في تعزيز فعالية وكفاءة اداء المنظمة. وتوصلت الدراسة الى اهمية خلق المناخ التنظيمي غير الرسمي من قبل الادارة العليا واهميه عملية تقاسم المعرفة في رفع كفاءة وفاعلية المنظمة

أجرى ( Fong & Chu 2006 ) هذه الدراسة بهدف التوصل لفهم أعمق للوضع السائد لمستوى تقاسم المعرفة والعوامل المؤثرة والفوائد الناجمة عن تقاسم المعرفة على مستوى الإدارات في شركات المقاولات والبناء الخاصة في هونغ كونغ والمملكة المتحدة. شملت عينه

الدراسة العشوائية (200 ) شركة مقاولات (100في هونغ كونغ و100في الولايات المتحدة) وتم استرداد( 43 ) استبيان. واظهرت نتائج الدراسة أن مجالات المعرفة التي تحتوي على المعرفة الضمنية، مثل صنع القرار بشأن المناقصات والمزايدات واختيار الموردين لديها حاجة إلى درجة أعلى من تقاسم المعرفة للحصول على تلك المعرفة، ووجد أن المعرفة الضمنية تأتي من التجارب الشخصية للفرد وتتأثر بمعتقداتهم وقيمهم، ولذلك فهي مختلفة من شخص لآخر. ومع ذلك، علينا أن نكون حذرين عندما لا يكون هناك وسيلة تخزين غير الفرد، فهي بذلك عرضة للضياع عندما يتقاعد الموظفون أو يتركون العمل في الشركة. وبالتالي فإن تقاسم المعرفة ضروري . كما اظهرت النتائج أن الحاجز الاكبر لتقاسم المعرفة هو ضيق الوقت الذي ينجم عن عبء العمل الثقيل وطبيعة عمل الشركات المشاركة في الدراسه، تليها بيئة العمل التنافسية وعدم وجود استراتيجيات إدارة استباقية، والافتقار إلى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وتشير النتائج إلى أن المواقف تجاه أسباب المبحوثين للمشاركة في تبادل المعرفة إيجابية للغاية. فهي تهدف في الغالب إلى تشجيع الزملاء لتبادل وتقاسم المعرفة .

وهدفت دراسة (Kim & lee, 2006) الى قياس تأثير الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات على العاملين من ناحية تقاسم المعلومات في خمسه مؤسسات حكوميه وخمسه مؤسسات خاصة في كوريا الجنوبيه حيث شملت عينه الدراسة على ( 322 ) عامل في القطاعين العام والخاص وتوصلا الى أن شبكات التواصل الاجتماعي والمركزية ونظام المكافأة على الأداء واستخدام تكنولوجيا المعلومات لها تأثير إيجابي على قدرة العاملين في كلا القطاعين لتقاسم المعرفة.

### 3-4 خلاصة الفصل:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يستنتج ان غالبية الدراسات ركزت على عملية تقاسم المعرفة وأهميتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. وتناولت الدراسات عملية تقاسم المعرفة من وجهات نظر مختلفة وفي بيئات عمل مختلفة كذلك. ومن خلال الأطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية " أثر السياق التنظيمي المتمثل في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والبنية التحتية التكنولوجية على تقاسم المعرفة" لم تستطع الباحثة وحسب علمها الاطلاع إلا على دراستين هما (Kim & Lee, 2006;Darwish, 2008) لهما علاقة مباشرة بموضوع هذه الدراسة. علماً بأن دراسة (Kim & Lee, 2006) طبقت في خمسه مؤسسات حكوميه وخمسه مؤسسات خاصة في كوريا الجنوبيه، ودراسة (Darwish, 2008) طبقت في قطاع الإنشاءات التركية. وتجدر الإشارة هنا الى أن هاتين الدراستين طبقتا في بيئات ثقافية وصناعية وتكنولوجية متطوره ومتقدمة.

وقد توافقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة بموضوع تقاسم المعرفة وأهميته وأثره، وكذلك توافقت مع دراسات كثيرة تناولت بعدين من أبعاد السياق التنظيميهامين وأساسيين لتقاسم المعرفة هما الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية . على سبيل المثال

(Wong et. al., 2013; Chen & Cheng, 2012; Moghadda et. al., 2012; Islam et. al., 2011; Viriyakul, 2011)

وقد تميزت الدراسة الحالية في أنها طبقت في بلدية اربد الكبرى، مما تعني بيئة خدمية نامية لها علاقة مباشرة مع المجتمع المحلي وتخدم عددا كبيرا من سكان محافظة اربد ومناطقها المختلفة. وترى الباحثة أن هذا القطاع هو قطاع حيوي واستراتيجي وهام ، ويلعب دوراً أساسياً ومحورياً في حياة الأفراد وتقدم المجتمعات وتعتبر محطة من محطات المعرفة. وترى الباحثة

كذلك أن مثل هذة القطاعات يتشابه كثيرا مع منظمات الأعمال، بتوجهها الان نحو التركيز علي التعليم المستمر والمشاركة لتفعيل عملية تقاسم المعرفة وتناقلها بين الأفراد. غير أن توفير هذه المتطلبات أمراً ليس باليسير حيث يواجة معوقات عدة بعضها ثقافي، واجتماعي، واقتصادي ، وتكنولوجي، وسياسي وذلك حسب البيئة المحيطة . لكن الصعوبه تبقى في دفع الافراد وتشجيعهم للمشاركة الطوعية في تقاسم المعرفة والتشارك فيها في مختلف المستويات الإدارية.

## الفصل الرابع

## منهجية الدراسة

### 4-1 المقدمة:

يقدم هذا الفصل عرضاً شاملاً للمنهجية التي اتبعتها الباحثة لإجراء هذه الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف سيعرض هذا الفصل تصميم الدراسة والمنهج المعتمد، ومجتمع وعينة الدراسة، ومصادر وطرق جمع البيانات، ومراحل تطوير أداة الدراسة (الإستبانة) ، والاختبارات الخاصة بثباتها وصدقها، و كذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

### 4-2 تصميم الدراسة

صممت الباحثة هذه الدراسة استناداً على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعها والتي قامت الباحثة بمراجعتها، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج المناسب لهذا النوع من الدراسات، حيث أن هذا المنهج لا يتوقف عند جمع البيانات والمعلومات فقط بل أيضا يقوم على تحليلها وتفسيرها.

واستخدمت الباحثة اسلوب الدراسة الميدانية بما يتناسب مع طبيعة الدراسة، وذلك من خلال إعداد وتطوير استبانه كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، ومن ثم تحليلها ومناقشة النتائج، وتقديم التوصيات.

### 4-3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في بلدية إربد الكبرى (الإدارة الرئيسية) والبالغ عددهم (630). وقد كانت وحدة التحليل في هذه الدراسة هي الفرد العامل. حيث تم توزيع (259) استبانة على عينة ملائمة شملت أغلب المديرين والعاملين في مختلف المستويات

الإدارية ، حيث قامت الباحثة بتسليمها إلى مختلف إدارات ومناطق بلدية إربد الكبرى ، وقد تم استرجاع (238) استبانه، وبعد تدقيقها استبعدت الباحثة (8 ) استبانات غير صالحة للتحليل وذلك لوجود نقص في بياناتها، وبذلك أصبح مجموع الاستبانات الخاضعة للتحليل فعلا (230 ) استبانه وبنسبة استرجاع (84,8%).

**4-4. مصادر جمع البيانات :**

اعتمدت الباحثة لجمع المعلومات والبيانات على نوعين أساسيين من المصادر هما:

**أ- المصادر الثانوية:**

تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات من كتب ودوريات ومجلات ومقالات وأبحاث ودراسات سابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، وعلى ضوء ذلك تم تحديد الدراسة.

**ب- المصادر الأولية:**

قامت الباحثة بتصميم الإستبانة كوسيلة لجمع المعلومات من مصادرها الأولية (مجتمع الدراسة)، وقد اشتملت هذه الاستبانة على جزئين: الجزء الأول يحتوي على معلومات عامة تتعلق بالعوامل الديمغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ويشمل الجزء الثاني على فقرات الاستبانة (أنظر الملحق رقم (1)).

**4-5 أداة الدراسة:**

تم استخدام الاستبانة (انظر الملحق رقم 1) لجمع بيانات الدراسة من خلال الاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة لبناء هذه الأداة. وقد تكونت الاستبانة من جزئين:

الجزء الأول: ويضم هذا الجزء البيانات والمعلومات الشخصية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية والوظيفية لأفراد العينة، والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص ،المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: ويتكون هذا الجزء من مجالين وعلى النحو التالي:

- المجال الأول: ويتكون ويعبر هذا المجال عن توفر السياق التنظيمي، وهو مقسم إلى ثلاثة أبعاد وكما يلي:

البعد الأول: خصائص الهيكل التنظيمي وقد تم قياسه بالفقرات (1- 16 ).

البعد الثاني: الثقافة التنظيمية وقد تم قياسه بالفقرات (17- 32).

البعد الثالث: البنية التحتية وقد تم قياسه بالفقرات (33- 39).

وقد تم تطوير هذا المجال من خلال الاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة الأجنبية والعربية مثل

(Kim and Lee, 2006; Lin, 2008; Darwish, 2008)، (بطاينة، 2011)، (مقابلة، 2012).

- المجال الثاني: ويعبر عن مستوى تقاسم المعرفة، ويتكون من (11) فقرة، وقد تم قياسه بالفقرات (40- 50) في الإستبانة، وتم تطويرها من خلال الاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة مثل

(Kim and Lee, 2006; Lin, 2008) وقد تم تصنيف الاستجابة على أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث يشير الرقم (5) إلى أعلى درجة موافقة ويشير الرقم (1) إلى أدنى درجة موافقة.

وتم اعتماد مقياس التحليل الموضح بالجدول التالي لبيان مدى الموافقة:

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الإستبانة. وأعطيت أوزان هذا المقياس كالتالي:

| درجة منخفضة جداً | درجة منخفضة | درجة متوسطة | درجة عالية | درجة عالية جداً |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



### 4-6 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الإستبانة):

1-صدق الأداة Instrument Validity :

1-1-الصدق الظاهري للأداة (Face validity): ويشير الى دقة ووضوح فقرات أداة القياس و إعطاءها نفس المدلول للمبحوثين وقدرتها على جمع المعلومات بدقة (Sekaran,2013)، وللتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة المطورة لهذه الدراسة فقد قامت الباحثة بمناقشتها مع المشرف، ومن ثم عرضها على (6) محكمين من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، وثلاثة محكمين من قسم الإدارة التربوية في جامعة اليرموك، وذلك للتأكد من ملائمة كل فقرة فيها ومن صحة ودقة صياغتها اللغوية، وقد تم الأخذ بملاحظات وآراء المحكمين وإجراء التعديلات التي اقترحوها.

1-2-الصدق الداخلي للأداة (Internal Validity):

ويقصد به أن الاداة تقيس ما يراد قياسه بالضبط (Sekaran, 2013)، بمعنى مدى توافق ومناسبة الفقرات للأبعاد المراد قياسها ومدى تجانسها وانسجامها لتحقيق الهدف الذي أعدت من أجله، وللتأكد من الصدق الداخلي، وبعد تعديلها الأولي تم عرضها على مجموعة أساتذة ذوي

اختصاص من كلية الاقتصاد والعلوم الادارية (قسم ادارة الأعمال) لتحكيمها ومن ثم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم وتعديلها لتكون أكثر ملائمة ومصداقية عالية.

ب- ثبات الأداة Instrument Reliability :

للتأكد من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة ( ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال توزيعها على نفس العينة وتحت نفس الظروف)، قامت الباحثة بحساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفقرات الإستبانة المختلفة-حيث "كلما اقتربت قيمة هذا المعامل من (1) كلما كانت الأداة أكثر ثباتاً"-.وذلك من أجل التأكد من عدم الحصول على بيانات مختلفة أو متباينة إذا أعيدت نفس الدراسة وباستخدام نفس الأداة وفي نفس الظروف التي استخدمت فيها أول مرة (Sekaran, 2013).

وتم التوصل إلى قيم معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences- SPSS) كما يوضحها الجدول التالي:



**جدول رقم (4-1)**

**معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة**

| البعد | قيمة المعامل- كرونباخ إلفا |
|---|---|
| تقاسم المعرفة | 0.946 |
| خصائص الهيكل التنظيمي | 0.774 |
| الثقافة التنظيمية | 0.885 |
| البنية التحتية | 0758 |

يبين الجدول رقم (4-1) أعلاه أن قيم الثبات جميعها قيم يمكن اعتبارها مقبولة وتدل على ثبات أبعاد أداة الدراسة حسب (Hair et. al., 2010) الذي حدد قيمة (0.70) فأكبر لقبول معامل الثبات.

**4-7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:**

استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences- SPSS لتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من عينة الدراسة، وتماشياً مع طبيعة هذه الدراسة، وأغراضها فقد تم استخدام عدة أساليب واختبارات إحصائية هي:

1-اختبار الثبات (Reliability Test): حيث تم حساب معامل كرونباخ ألفا لأبعاد أداة الدراسة وذلك للتحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الإستبانة).

2-الأساليب الإحصائية الوصفية : وشملت النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإستبانة ، وذلك من اجل التعرف على خصائص عينة الدراسة، ووصف درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مختلف فقرات الإستبانة.

- كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقة بين تقاسم المعرفة وأبعاد السياق التنظيمي المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية ، البنية التحتية التكنولوجية).

4-اختبار مان ويتني (Mann-Whiteny): يستخدم هذا الإختبار للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين مرتبة بياناتهما بشكل ثنائي كالجنس، وذلك لمعرفة أثر الجنس على تقاسم المعرفة

.

5-اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) : يستخدم هذا الإختبار للمقارنة بين (3) عينات مستقلة أو أكثر فيما يتعلق بمتغير تابع معين. ويلاءم طبيعة البيانات ذات المقياس المتعدد. وقد تم استخدام هذا الاختبار لمعرفة إذا كان هناك تأثير لبعض المتغيرات كالعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي على درجة ممارسة تقاسم المعرفة في بلدية اربد الكبرى.

## 4-8 مقياس التحليل

تم حساب المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات البعد الواحد كل على حده، ومن ثم تم تجميع هذه المتوسطات لحساب المتوسط الحسابي الكلي لكل بعد من الأبعاد، ويوضح الجدول رقم (4-2) معيار مقياس التحليل الذي تم على أساسه التحليل بناءً على قيم المتوسط الحسابي

جدول رقم (4-2)

معيار مقياس التحليل

| المتوسط الحسابي | الدرجة |
|---|---|
| 2.49-1 | ضعيفة |
| 3.49-2.5 | متوسطة |
| 5 -3.5 | عالية |

## 4-9 خلاصة الفصل:

عرض هذا الفصل المنهجية التي إتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم عرض تصميم الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات وأداة الدراسة (الإستبانة) والاختبارات الخاصة بأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي قامت الباحثة بجمعها من خلال الإستبانة وعرض الفصل كذلك مقياس التحليل المتبع في هذه الدراسة.

## الفصل الخامس

## تحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

### 5-1 مقدمة:

يقدم هذا الفصل عرضاً مفصَّلا لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الإستبانة الموزعة في بلدية اربد الكبرى. ويقسم هذا الفصل إلى جزئين رئيسيين: يعرض الجزء الأول وصفاً لخصائص عينة الدراسة الديمغرافية ومناقشة نتائجها، ويعرض الجزء الثاني نتائج تحليل أسئلة الدراسة الواردة في الفصل الأول ومناقشتها.

### 5-2 وصف خصائص عينة الدراسة الديمغرافية ومناقشة نتائجها:

يظهر هذا الجزء نتائج تحليل بيانات عينة الدراسة وتوزيعها وفقا لخصائصها الديمغرافية، مشتملا على الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي ومناقشة هذه النتائج. وقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل منها.

ويبين جدول(5-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية.

الجدول رقم ( 5−1 ) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية حجم العينة (230)

| المتغـــير | | التكرار | النسبة (%) |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 131 | 57 |
| | أنثى | 99 | 43 |
| *المجمـوع* | | 230 | 100 |
| العمر | أقل من 25 سنة | 6 | 2.6 |
| | 25- 35 سنة | 101 | 43.9 |
| | 36- 45 سنة | 90 | 39.1 |
| | 46 سنة فأكثر | 33 | 14.3 |
| *المجمـوع* | | 230 | 100 |
| المؤهل العلمي | ثانوية عامة فاقل | 70 | 30.4 |
| | دبلوم | 73 | 31.7 |
| | بكالوريوس | 72 | 31.3 |
| | دراسات عليا | 15 | 6.5 |
| *المجمـوع* | | 230 | 100 |
| التخصص | علوم اداريه وماليه | 37 | 16.1 |
| | علوم هندسية وتطبيقية ومعلوماتيه | 41 | 17.8 |
| | علوم اجتماعية وانسانيه | 20 | 8.7 |
| | تخصصات اخرى | 132 | 57.4 |
| *المجمـوع* | | 230 | 100 |
| عدد سنوات الخبرة | 1-5 سنوات | 23 | 10 |
| | 6 – 10 سنوات | 81 | 35.2 |
| | 11 – 15 سنة | 52 | 22.6 |
| | 16 – 20 سنة | 43 | 18.7 |
| | 21 سنة فأكثر | 31 | 13.5 |
| *المجمـوع* | | 230 | 100 |
| المسمى الوظيفي | رئيس / نائب رئيس بلديه | 4 | 1.7 |
| | مساعد رئيس بلديه | 6 | 2.6 |
| | مدير أو مدير منطقة | 19 | 8.3 |
| | رئيس قسم | 22 | 9.6 |
| | موظف | 158 | 68.7 |
| | مسمى اخر | 21 | 9.1 |
| *المجمـوع* | | 230 | 100 |

**5-2-1 الجنس:**

يظهر الجدول رقم (5-1) بأن غالبية عينة الدراسة كانت من الذكور حيث بلغت نسبتهم (57%)، في حين بلغت نسبة الإناث ما مقداره (43 %) من المستجيبين.

وقد يعزى التقارب في النسبة بين الجنسين الى طبيعة عمل بلدية اربد الكبرى القائم على الأعمال الروتينية اليومية التي تمس حياة المواطن والى حاجة البلدية الى كلا الجنسين لتنفيذ أعمالها. وقد يعزى الإختلاف في النسبة بين الجنسين الى سياسة التعيين التي تركز على استقطاب الذكور نظرا لسهوله وكثرة تعاملهم خارج البلدية وداخلها مع المواطنين من مختلف المستويات.

**5-2-2 العمر:**

يظهر الجدول رقم (5-1) بأن فئة العاملين الذين أعمارهم (25-35) سنة شكلت النسبة الأكبر من عينة الدراسة حيث بلغت (43.9%) من إجمالي العينة، وتلتها في ذلك فئة العاملين الذين تراوحت أعمارهم بين (36 -45) سنة وبنسبة (39.1%)، وبفارق ليس بكبير، وتلتها نسبة العاملين الذين تراوحت أعمارهم (46 سنة فأكثر) وبنسبة (14.3%)، في حين بلغت نسبة العاملين الذين أعمارهم أقل من (25) سنة ( 2.6%) فقط من إجمالي العينة.

وتدل هذه النتيجة على أن أعمار افراد عينة الدراسة هي الفئة الشابة والمتوسطة، وهذا يعطي مؤشراً بأن الفئة الشابة والمتوسطة لديها القدرة على استيعاب المتغيرات الحديثة مما يساعد في ممارسة تقاسم المعرفة بين الأفراد.

### 5-2-3 المؤهل العلمي:

يظهر من خلال الجدول رقم (5-1) بأن فئة العاملين الذين يحملون درجة الدبلوم هي الفئة الأعلى من بين فئات عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم (31.7 %)، يليها فئة العاملين الذين يحملون درجة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم(31.3 %)، ثم فئة العاملين الحاصلين على ثانوية عامة فأقل وبنسبة (30.4 %)، وأخيرا العاملين الحاصلين على مؤهل علمي من ضمن الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) وبلغت نسبتهم (6.5 %) من إجمالي العينة.

وتدل هذه النتائج على أن غالبية افراد عينة الدراسة ذوو مؤهلات علمية جامعية، مما يشير إلى توافر الكفاءات العلمية لديهم.وقد يعزى تدني نسبة حملة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) الى رغبتهم في الإنشغال في الأعمال الأكاديمية.

### 5-2- 4 التخصص:

يظهر الجدول رقم (5-1) أن غالبيه افراد عينه الدراسه لديهم تخصصات اخرى وبنسبة (57.4%) من إجمالي العينة. وأن ما نسبته (% 17.8 ) من حجم العينة لديهم تخصصات هندسية وتطبيقية ومعلوماتيه. وبلغت نسبه افراد العينه الذين تخصصهم علوم ادارة وماليه ( 16.1%). واخيرا نسبه افراد العينه الذين تخصصهم علوم اجتماعية وانسانية (8.7% ). وقد تعزى هذه النتائج الى أن غالبيه افراد العينه من تخصصات اخرى يدل على تنوع مهام البلدية ووظائفها الاداريه والمهنية والميدانيه، مما يجعلها توظف ذوي التخصصات المختلفة للاستفادة وتغطيه جميع مجالات عمل البلدية .

**5-2- 4 عدد سنوات الخبرة:**

يظهر الجدول رقم (5-1) أن الفئة الأكبر من عينة الدراسة كانت من العاملين الذين لديهم عدد سنوات خبرة (6 – 10 سنوات) وبلغت نسبتهم من مجمل عينة الدراسة( 2.35 %)، يليهم في ذلك فئة العاملين الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (11-15) سنة وبلغت نسبتهم من مجمل عينة الدراسة (22.6 %)، يليهم في ذلك فئة العاملين الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (16-20) سنة وبلغت نسبتهم من مجمل عينة الدراسة (18.7 %)، يليهم في ذلك فئة العاملين الذين لديهم سنوات خبرة (21 سنة فأكثر) وبلغت نسبتهم من مجمل عينة الدراسة (13.5 %)، وأخيرا فئة العاملين الذين لديهم عدد سنوات خبرة تتراوح بين (1-5) سنوات وبنسبة (10%) من إجمالي عينة الدراسة.

وقد تعزى هذه النتيجة لكون معظم أفراد عينة الدراسة خبراتهم تتراوح ما بين ( 6- 20) سنة اي ان لهم خبرات لا بأس بها قد تساعد في تطبيق وممارسة تقاسم المعرفة.

**5-2-5 المسمى الوظيفي:**

يظهر من خلال الجدول رقم (5-1) بأن فئة العاملين الذين مسماهم الوظيفي (موظف) هي الفئة الأعلى من بين فئات عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم (68.7%)، تلتها فئة العاملين الذين يحملون مسمى وظيفي (رئيس قسم) وبنسبة (9.6%)، ثم فئة العاملين الذين ضمن مجموعة (مسمى أخر) وبلغت نسبتهم(9.1 %)، يليهم فئة (مدير أو مدير منطقة) وبلغت نسبتهم (8.3%)، يليهم فئة (مساعد رئيس بلديه) وبنسبة (2.6%)، وأخيرا بلغت نسبة العاملين الذين يحملون مسمى وظيفي (رئيس / نائب رئيس بلديه) (1.7%) من إجمالي العينة.

وقد تعزى هذه النتيجة لكون من يحملون مسمى موظف هم الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة.

## 5-3 الإجابة على أسئلة الدراسة

يقدم هذا الجزء وصفاً شاملاً لأسئلة الدراسة التي تم صياغتها في الفصل الأول من هذه الدراسة، وسيقوم الباحث بتحليل البيانات حسب أداة الدراسة (انظر المرفق رقم 1).

**السؤال الأول:**

**ما مدى تأثير خصائص الهيكل التنظيمي المتمثلة في (الرسمية والمركزية والتعقيد) على تقاسم المعرفة في بلدية اربد الكبرى؟**

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة خصائص الهيكل التنظيمي وكما هو موضح بالجدول رقم (5-2) ادناه.

جدول رقم (5-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخصائص الهيكل التنظيمي

حجم العينة (230 )

| الرقم | السؤال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تتميز إجراءات العمل في البلدية بأنها موحدة | 2.71 | 1.42 | 12 | متوسطه |
| 2 | تتصف مهام البلدية بأنها مخططة ومنظمة | 2.77 | 1.42 | 11 | متوسطه |
| 3 | يتمتع موظفوا البلدية بصلاحيات قليلة في عملية اتخاذ القرار | 3.47 | 1.49 | 4 | متوسطه |
| 4 | يحتاج موظفوا البلدية الى مساعدة الأخرين في تنفيذ المهام الدقيقة | 3.31 | 1.36 | 7 | متوسطه |
| 5 | يخضع موظفوا البلدية لرقابه مشددة لمنع تجاوز القوانين والانظمة والاجراءات. | 3.13 | 1.41 | 9 | متوسطه |
| 6 | يقوم موظفوا البلدية بالمهام المطلوبه طبقا للانظمة والقوانين | 3.24 | 1.31 | 8 | متوسطه |
| 7 | يتم إتخاذ القرار في البلدية من خلال مشاركة غالبية الموظفين | 2.22 | 1.39 | 15 | ضعيفة |
| 8 | تتصف بيئة البلدية بعدم التأكد ويعتبر تقسيم السلطة وتوزيع الصلاحيات وسيلة مهمة للمرونة وللإستجابة | 2.93 | 1.32 | 10 | متوسطة |
| 9 | هنالك ضرورة لتقسيم السلطة لبعد البلدية من المركز الرئيسي للوزارة | 3.61 | 1.36 | 3 | عالية |
| 10 | يشارك موظفوا البلدية  بعملية اتخاذ القرار عند تبني اي سياسة او برنامج جديد | 2.21 | 1.43 | 16 | ضعيفة |
| 11 | تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار من قبل الموظفين عامل مهم في سير عمل البلدية | 3.42 | 1.49 | 5 | متوسطة |
| 12 | يتطلب عمل البلدية مرونة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات والصلاحيات | 3.80 | 1.25 | 2 | عالية |
| 13 | يتم تنفيذ استراتيجيات البلدية بشكل فعال بسبب مرونة قرارات الإداريه | 2.44 | 1.22 | 14 | ضعيفة |
| 14 | تحتاج البلدية الى موظفين متخصصين في اقسامها لتنفيذ بعض المهام التقنية . | 4.02 | 1.24 | 1 | عاليه |
| 15 | تتطلب وظائف البلدية الى درجة عالية من التخصص والمهنية | 3.37 | 1.36 | 6 | متوسطه |
| 16 | تتصف إجراءات العمل الداخلية للبلدية بالترتيب والوضوح | 2.71 | 1.20 | 13 | متوسطه |
| المتوسط الحسابي العام | | 3.09 | - | | متوسطه |

يظهر من خلال الجدول رقم (5-2) بأن المتوسط العام لخصائص الهيكل التنظيمي والمتمثلة في (الرسمية والمركزية والتعقيد) جاء بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي قدره (3.09) مما يعكس درجة متوسطة من الموافقة من قبل أفراد العينة.

وجاءت الفقرة رقم (14) والتي نصت على " تحتاج البلدية الى موظفين متخصصين في اقسامها لتنفيذ بعض المهام التقنية " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.02) ، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (12) والتي نصت على " يتطلب عمل البلدية مرونة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات والصلاحيات " وبمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وتلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (9) ونصها" هنالك ضرورة لتقسيم السلطة لبعد البلدية من المركز الرئيسي للوزارة " بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وتلتها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (3) ونصها "يتمتع موظفوا البلدية بصلاحيات قليلة في عملية اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، وتلتها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (11) ونصها " تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار من قبل الموظفين عامل مهم في سير عمل البلدية " بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، ثم تلتها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (15) ونصها "تتطلب وظائف البلدية الى درجة عالية من التخصص والمهنية " بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، ثم تلتها في المرتبة السابعة الفقرة رقم (4) ونصها "يحتاج موظفوا البلدية الى مساعدة الأخرين في تنفيذ المهام الدقيقة " بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، ثم تلتها في المرتبة الثامنة الفقرة رقم (6) ونصها "يقوم موظفوا البلدية بالمهام المطلوبه طبقا للانظمة والقوانين " بمتوسط حسابي بلغ (3.24). واحتلت الفقرات (5،8،2،1،16) المراتب (9،10،11،12،13) وعلى التوالي وبمتوسط حسابي متوسط بلغ ما بين (2.71- 3.13). وكذلك احتلت الفقرات (13،7،10) المراتب (14،15، 16) وعلى التوالي وبمتوسط حسابي ضعيف بلغ ما بين (2.21- 3.44).

وأظهر تحليل الانحرافات المعيارية الى وجود تباين على كافة فقرات أسئلة هذا البعد. حيث بلغت قيم الانحرافات المعيارية أكبر من (1) صحيح لكافة الفقرات. وقد يعزى التباين في وجهات نظر المستجوبين الى تعدد أعمال ومجالات عمل البلدية فبعض الأعمال يحتاج الموظفين فيها الى تقاسم المعرفة وبعض الأعمال تعتبر روتينية حيث يعتقد متخذ القرار أنه لا داعي لتقاسم المعرفة بين الموظفين. من جهة أخرى فقد تشير هذه النتائج إلى عدم كفاية الدعم المقدم للموظفين من قبل البلدية مقابل تقاسمهم للمعرفة والى نقص الموارد اللازمة لذلك، والذي قد يعزى إلى أن نظام المكافآت في المؤسسات الحكومية مرتبط بأنظمة ولوائح نظام التوظيف.

**السؤال الثاني:**

**ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية المتمثلة في (البيروقراطية والإبداع والدعم والثقة بين الموظفين) على تقاسم المعرفة في بلدية اربد الكبرى؟**

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة الثقافة التنظيمية وكما هو موضح بالجدول رقم (5-3) ادناه.

جدول رقم (5-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقافة التنظيمية

(حجم العينة 230 )

| الرقم | السؤال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 17 | يتم ترتيب الإجراءات العملية الداخلية للبلدية بشكل واضح وممنهج | 2.64 | 1.18 | 8 | متوسطة |
| 18 | يُطلب من الموظفين مراقبة التعليمات والقواعد الداخلية للبلدية | 3.07 | 1.27 | 2 | متوسطة |
| 19 | هناك توازن بين السلطة والمسؤولية للأقسام الداخلية للبلدية | 2.56 | 1.28 | 10 | متوسطة |
| 20 | تتضمن القواعد الداخلية للبلدية التأكيد على اخلاقيات العمل الإداري | 3.00 | 1.34 | 4 | متوسطة |
| 21 | تشجع البلدية موظفيها على المبادرة | 2.10 | 1.34 | 12 | ضعيفة |
| 22 | تقدم البلدية للموظفين الحوافز للمبادرات الأبداعية | 2.10 | 1.58 | 12 | ضعيفة |
| 23 | يدرك الموظفين تحديات الأعمال الصعبة | 2.73 | 1.35 | 7 | متوسطة |
| 24 | يتوافر انسجام بين الادارة العليا والموظفين في أقسام البلدية المختلفة | 2.23 | 1.26 | 12 | ضعيفة |
| 25 | يرتبط موظفوا البلدية بعلاقات شخصية متبادلة ومنسجمة. | 3.01 | 1.24 | 3 | متوسطة |
| 26 | يركز موظفوا البلدية على ترابط وتماسك العمل الجماعي. | 2.64 | 1.30 | 8 | متوسطة |
| 27 | تسعى البلدية الى توفير بيئة عمل تتصف بالرعاية والأمن. | 2.35 | 1.23 | 11 | ضعيفة |
| 28 | تتوفر كثير من الفرص للتعاون ما بين موظفي البلدية | 2.59 | 1.34 | 9 | متوسطة |
| 29 | لدي ثقة كاملة في مهارات زملائي الموظفين في البلدية | 2.92 | 1.32 | 6 | متوسطة |
| 30 | لدي ثقة كاملة في تجارب زملائي الموظفين في البلدية | 2.97 | 1.27 | 5 | متوسطة |
| 31 | لدي ثقة بأن زملائي الموظفين في البلدية سيقومون بمساعدتي عندما اواجه صعوبات في العمل | 2.97 | 1.31 | 5 | متوسطة |
| 32 | يحاول زملائي خداعي بهدف تحقيق مصلحتهم الخاصة | 3.15 | 1.51 | 1 | متوسطة |
| المتوسط الحسابي العام | | 2.69 | - | | متوسطة |



يظهر من خلال الجدول رقم (5-3) بأن المتوسط العام للثقافة التنظيمية المتمثلة في (البيروقراطية والإبداع والدعم والثقة بين الموظفين) في بلدية اربد الكبرى قد جاء بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي قدره (2.69) مما يعكس درجة متوسطة من الموافقة من قبل أفراد

العينة. وجاءت الفقرة رقم (32) والتي نصت على " يحاول زملائي خداعي بهدف تحقيق مصلحتهم الخاصة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.15)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (18) والتي نصت على "يُطلب من الموظفين مراقبة التعليمات والقواعد الداخلية للبلديه" وبمتوسط حسابي بلغ (3.07)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (25) والتي نصت على " يرتبط موظفوا البلدية بعلاقات شخصية متبادلة ومنسجمة " وبمتوسط حسابي بلغ (3.01)، تلتها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (20) والتي نصت على " تتضمن القواعد الداخلية للبلدية التأكيد على اخلاقيات العمل الإداري " وبمتوسط حسابي بلغ (3.00)، تلتها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (30) والتي نصت على " لدي ثقة كاملة في تجارب زملائي الموظفين في البلدية " والفقرة رقم (31) والتي نصت على " لدي ثقة بأن زملائي الموظفين في البلدية سيقومون بمساعدتي عندما اواجه صعوبات في العمل "، وبمتوسط حسابي بلغ (2.97) لكل منهما، بينما جاءت الفقرة رقم (29) والتي نصت على " لدي ثقة كاملة في مهارات زملائي الموظفين في البلدية " في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي بلغ (2.92)، وكذلك جاءت الفقرة رقم (23) والتي نصت على " يدرك الموظفين تحديات الأعمال الصعبة " في المرتبة السابعة وبمتوسط حسابي بلغ (2.73). وفي المرتبة الثامنة جاءت الفقرتان رقم (17، 26) واللتان نصتا على " يتم ترتيب الإجراءات العملية الداخلية للبلدية بشكل واضح وممنهج " و " يركز موظفوا البلدية على ترابط وتماسك العمل الجماعي" وبمتوسط حسابي بلغ (2.64) لكل منهما، وكذلك احتلت الفقرات (28، 19، 27) المراتب (9، 10، 11) وعلى التوالي وبمتوسط حسابي متوسط بلغ ما بين (2.35- 3.59). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرتان رقم (21، 22) واللتان نصتا على " تشجع البلدية موظفيها على المبادرة " و " تقدم البلدية للموظفين الحوافز للمبادرات الأبداعية " وبمتوسط حسابي ضعيف بلغ (2.10) لكل منهما.وقد تدل هذه النتيجة

الى وجود مستوى متوسط من الثقافة التنظيمية ما بين الموظفين في البلدية، والى وجود الاحترام المتبادل بين موظفيها والى عدم تشجيع الإدارة العليا الموظفين على تعلم مهارات الاتصال والتفاعل الاجتماعي والحوار البناء الذي يسهل عملية تقاسم المعرفة. وأظهر تحليل الانحرافات المعيارية لهذا البعد الى وجود تباين كبير على كافة الفقرات حيث كانت كافة القيم أكبر من (1) . وقد يعزى هذا التباين الى طبيعة الأفراد والثقافات المختلفة لهم وكذلك الى طبيعة الأعمال المختلفة لكل دائرة او قسم من أقسام البلدية.

**السؤال الثالث:**

ما مدى تأثير البنية التحتية التكنولوجية على تقاسم المعرفة في بلدية اربد الكبرى؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة البنية التحتية التكنولوجية وكما هو موضح بالجدول رقم (5-4).

**جدول رقم (5-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبنية التحتية التكنولوجية حجم العينة 230**

| الرقم | السؤال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 33 | تشجع البلدية الموظفين على إستخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني ولوحات النشرات الإلكترونية لتبادل وتقاسم الأفكار والمعارف | 2.24 | 1.42 | 3 | ضعيفه |
| 34 | تشجع البلدية الموظفين للوصول إلى قاعدة بيانات البلدية لتعلم المعارف الجديدة التي اعتمدتها وتبنتها | 2.24 | 1.38 | 3 | ضعيفه |
| 35 | تشجع البلدية الموظفين على استخدام شبكة الإنترانت الداخلية والخارجية لتقاسم المعرفة. | 2.20 | 1.36 | 4 | ضعيفه |
| 36 | يستخدم الموظفين نظام إدارة المعرفة لتقاسم وتبادل الأفكار والمعلومات والمعرفة | 2.24 | 1.31 | 3 | ضعيفه |
| 37 | تشجع البلدية عمليه التواصل بين الموظفين في فرق أو مجموعات لتبادل المعلومات والمعرفة. | 2.24 | 1.30 | 3 | ضعيفه |
| 38 | أستطيع الوصول بحرية الى الوثائق والمعلومات والمعرفة التي تمتلكها الأقسام الأخرى داخل البلدية. | 2.37 | 1.35 | 2 | ضعيفه |
| 39 | تسهل البلدية إستخدام المؤتمرات المرئية لتبادل المعارف مع البلديات صاحبة الممارسات الناجحة. | 2.44 | 1.94 | 1 | ضعيفه |
| المتوسط الحسابي العام | | 2.28 | - | | ضعيفه |

يظهر من خلال الجدول رقم (5-4) بأن المتوسط العام للبنية التحتية التكنولوجية في بلدية اربد الكبرى قد جاء بمستوى ضعيف، وبمتوسط حسابي قدره (2.28) مما يعكس درجة ضعيفه من الموافقة من قبل أفراد العينة.

وجاءت الفقرة رقم (39) والتي تنص على " تسهل البلدية إستخدام المؤتمرات المرئية لتبادل المعارف مع البلديات صاحبة الممارسات الناجحة " في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة ضعيفة وبمتوسط حسابي بلغ (2.28)، تلتها الفقرة رقم (38) والتي تنص على " أستطيع الوصول بحرية الى الوثائق والمعلومات والمعرفة التي تمتلكها الأقسام الأخرى داخل البلدية " في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة ضعيفة وبمتوسط حسابي بلغ (2.37)، بينما جاءت الفقرات رقم (33، 34،36، 37 ) في المرتبة الثالثة وبدرجة موافقة ضعيفة وبمتوسط حسابي بلغ (2.24) لكل منها، وجاءت الفقرة رقم (35) والتي نصت على " تشجع البلدية الموظفين على استخدام شبكة الانترنت والإنترانت الداخلية والخارجية لتقاسم المعرفة " في المرتبة االرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.20). وقد تشير هذه النتائج إلى إفتقار بلدية اربد الكبرى الى البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتقاسم المعرفة ما بين موظفي البلدية. وقد يعزى هذا النقص في البنية التحتية التكنولوجية الى إلتزام البلدية بقوانين وأنظمة وإجراءات حكومية ثابتة للتعامل مع كافة الأعمال التي تقوم بها البلدية. قد لا تتيح هذة القوانين للموظفين توظيف المعرفة لخلق طرق جديدة لتطوير الأعمال والإجراءات الخاصة بها. وتشير نتائج الانحرافات المعيارية إلى وجود تباين كبير في آراء أفراد العينة حول عبارات هذا المجال، حيث بلغ التباين ما بين (1.30- 1.94)، وجاء أعلى تباين للفقرة (39) والتي نصت على " تسهل البلدية إستخدام المؤتمرات المرئية لتبادل المعارف مع البلديات صاحبة الممارسات الناجحة". وقد يعزى هذا التباين الى عدم وعي الموظفين التمييز بين وجود أجهزة حاسوب يستخدمونها في أعمالهم ووجود بنية

تحتية تكنولوجية تساعد الموظفين في تقاسم المعرفة، وربما يعزى التباين الكبير الى إفتقار الموظفين للمهارات اللازمة لتوظيف التكنولوجيا.

**السؤال الرابع:**

**ما مدى ممارسة بلدية اربد الكبرى لنشاط تقاسم المعرفة؟**

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة البنية التحتية وكما هو موضح بالجدول رقم (5−5) .

جدول رقم (5-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنشاط تقاسم المعرفة
حجم العينة (230 )

| الرقم | السؤال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 40 | تشجع البلدية الموظفين لتوليد وتبادل الأفكار أو الأساليب الجديدة | 2.32 | 1.39 | 5 | ضعيفة |
| 41 | يساعد نظام معلومات البلدية على تبادل الأفكار بين الموظفين. | 2.10 | 1.20 | 6 | ضعيفة |
| 42 | تشجع البلدية الموظفين على تبادل الأفكار الجديدة من جميع المصادر الممكنة (الداخلية والخارجية) | 2.04 | 1.25 | 7 | ضعيفة |
| 43 | تشجع البلدية الموظفين لتبادل الخبرات من الممارسات الدولية الناجحة لاعتمادها. | 2.04 | 1.29 | 7 | ضعيفة |
| 44 | أقوم بتقاسم المعرفة مع الموظفين فور ظهور أساليب جديدة لتحسين العمل | 2.83 | 1.53 | 1 | متوسطة |
| 45 | تتطلع البلدية لتبادل الأفكار الجديدة بهدف التنمية والتقدم | 2.43 | 1.33 | 3 | ضعيفة |
| 46 | لدى موظفوا البلدية إنترنت يمكنهم من المشاركة وتبادل المعرفة مع الآخرين | 2.32 | 1.42 | 5 | ضعيفة |
| 47 | عندما تتبنى البلدية المعارف الجديدة من مصادر خارجية أقوم بتقاسمها وتطويرها لتتناسب مع بيئة العمل لدينا. | 2.43 | 1.37 | 3 | ضعيفة |
| 48 | تمتلك البلدية القدرة على تحديث ومراجعة البيانات من خلال استخدام وسائل المعلومات الإلكترونية لتسهيل عمليات الإتصال مع الأقسام الاخرى | 2.59 | 1.34 | 2 | متوسطة |
| 49 | تدعم البلدية عمليات تبادل المعرفة أو الخبره بين الأقسام | 2.38 | 1.36 | 4 | ضعيفة |
| 50 | توظف البلدية قواعد البيانات المختلفة بهدف تحسين جودة إنسياب عمليات الأقسام المرتبطة بالبلدية. | 2.38 | 1.33 | 4 | ضعيفة |
| المتوسط الحسابي العام | | 2.35 | - | | ضعيفة |

يظهر من خلال الجدول رقم (5-5) بأن المتوسط العام لنشاط تقاسم المعرفة في بلدية اربد الكبرى قد جاء بمستوى ضعيف، وبمتوسط حسابي قدره (2.35) مما يعكس درجة ضعيفة من الموافقة من قبل أفراد العينة. حيث جاءت الفقرة رقم (44) والتي تنص على " أقوم بتقاسم المعرفة مع الموظفين فور ظهور أساليب جديدة لتحسين العمل " بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.83) وبدرجة موافقة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى جهود الأفراد الرامية لتعلم الأساليب الجديدة، تلتها الفقرة رقم (48) والتي تنص على " تمتلك البلدية القدرة على تحديث ومراجعة البيانات من خلال استخدام وسائل المعلومات الإلكترونية لتسهيل عمليات الإتصال مع الأقسام الاخرى" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (2.59) وبدرجة موافقة متوسطة ، ثم جاءت الفقرتان رقم (45، 47) بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (2.43) لكل منهما، في حين جاءت الفقرتان رقم (49، 50) في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي بلغ (2.38) لكل منهما، وكذلك جاءت الفقرتان (40، 46) في المرتبة الخامسة وبدرجة موافقة ضعيفة وبمتوسط حسابي بلغ (2.32) لكل منهما، وجاءت الفقرة رقم (41) والتي تنص على " يساعد نظام معلومات البلدية على تبادل الأفكار بين الموظفين " بالمرتبة السادسة وبمتوسط حسابي بلغ (2.10) وبدرجة موافقة ضعيفة، وفي المرتبة السابعة والأخيرة جاءت الفقرتان رقم (42، 43) بدرجة موافقة ضعبفة وبمتوسط حسابي بلغ (2.04) لكل منهما.وجاءت الانحرافات المعيارية لهذا المجال مرتفعة وهذا ما يدل على وجود تباين كبير في آراء أفراد العينة حول عبارات هذا المجال. وقد تشير هذه النتيجة إلى قدرة بلدية اربد الكبرى على توفير وإتاحة المعلومات الضرورية لموظفيها وتمكينهم من الحصول عليها في أي وقت وبسرعة وسهولة مما يؤدي إلى تحسين قدرتهم على التعلم وتقاسم المعرفة والمعلومات فيما بينهم، وقد يعزى ذلك إلى توفير بلدية اربد الكبرى شبكة انترنت متكاملة ومتاحة لجميع الموظفين

**السؤال الخامس:**

هل يوجد درجة ارتباط بين السياق التنظيمي المتمثل في (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والبنية التحتية التكنولوجية) على قدرة الموظفين في بلدية اربد الكبرى لتقاسم المعرفة؟

للأجابه على هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين السياق التنظيمي وتقاسم المعرفة

جدول (5-6 ) معامل ارتباط بيرسون بين السياق التنظيمي وتقاسم المعرفة

حجم العينة (230)

| | الهيكل التنظيمي | الثقافة التنظيمية | البنية التحتية التكنولوجية | تقاسم المعرفة |
|---|---|---|---|---|
| الهيكل التنظيمي | 1 | | | |
| الثقافة التنظيمية | 0.627(**)<br>.000 | 1 | | |
| البنية التحتية التكنولوجية | 0.455(**)<br>.000 | 0.673(**)<br>.000 | 1 | |
| تقاسم المعرفة | 0.481(**)<br>.000 | 0.770(**)<br>.000 | 0.755(**)<br>.000 | 1 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبين الجدول رقم (5-6) بأن هناك علاقة ارتباط ايجابية ما بين السياق التنظيمي المتمثل (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والبنية التحتية التكنولوجية) وتقاسم المعرفة في بلدية اربد الكبرى، حيث كانت أعلى درجة ارتباط بين البنية التحتية التكنولوجية وتقاسم المعرفة بلغت (0.775) عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)، وبلغت أدنى درجة ارتباط (0.455) عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$) بين الهيكل التنظيمي والبنية التحتية التكنولوجية. وقد يعزى ذلك لطبيعة عمل بلدية اربد الكبرى في الإعتماد على توفير تكنولوجيا المعلومات الداعمة لتقاسم المعرفة ما بين العاملين.

وكذلك نلاحظ من الجدول (5-6) أن هنالك علاقة ارتباط ايجابية بينالثقافة التنظيميةوتقاسم المعرفة حيث بلغت (0.770) عند مستوى الدلالة (P=0.000 ) وقد يعزى ذلك الى قدرة بلدية اربد الكبرى على نشر ثقافة تقاسم المعرفة بين العاملين فيها.

**السؤال السادس:**

**ما مدى تأثير العوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) على قدرة الموظفين في بلدية اربد الكبرى لتقاسم المعرفة؟**

***العوامل الديمغرافية:**

**أولاً: الجنس**

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (Mann–Whiteny U) لاختبار التباين في ممارسة تقاسم المعرفة بدلالة الجنس ويوضح الجدول رقم (5-7) نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (5-7) نتائج اختبار (Mann–Whiteny U) لأثر الجنس على تقاسم المعرفة

حجم العينة (230)

| المتغير | متوسط الرتب | | قيمة U | مستوى الدلالة (P) |
|---|---|---|---|---|
| | الجنس | | | |
| | ذكر | أنثى | | |
| تقاسم المعرفة | 114.21 | 117.21 | 6.31 | .735 |

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يشير الجدول رقم (5-7) إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في تقاسم المعرفة بدلالة الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$). وقد تعزى هذه النتيجة الى عدم وجود اختلاف بين الجنسين في العمل في بلدية اربد الكبرى قد يؤثر على تقاسم المعرفة حيث أن تقاسم المعرفة متاح

لجميع العاملين في البلدية. وتختلف هذه النتيجة مع ( Darwish 2008) التي توصلت الى وجود فروق لصالح الرجاللتقاسم المعرفة في شركات الإنشاءات التركية.وتتفق هذه النتيجة مع مقابلة (2012) الذي توصل الى عدم وجود فروق بين الجنسين لتقاسم المعرفة في مصانع مدينة الحسن الصناعية.

**ثانياً: العمر**

ولمعرفة الفروق بدلالة العمر تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal–Wallis Test)، ذو التحليل الأحادي للتباين، ويبين الجدول رقم (5–8) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (5–8) نتائج اختبار (Kruskal–Wallis) لأثر العمر على تقاسم المعرفة
حجم العينة (230 )

| المتغير | الفئات | التكرار | متوسط الرتب | مربع كاي | مستوى الدلالة (P) |
|---|---|---|---|---|---|
| تقاسم المعرفة | أقل من 25 سنة | 6 | 190.33 | 10.210 | *.017 |
| | 25 سنة – 35 سنة | 101 | 121.00 | | |
| | 36 – 45 سنة | 90 | 108.11 | | |
| | 46 سنة فأكثر | 33 | 105.21 | | |

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (5–8) أعلاه إلى وجود فروق معنوية في تقاسم المعرفةبدلالة العمر في بلدية اربد الكبرى لصالح فئة (أقل من 25 سنة) سنة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة العمرية تمتلك معرفة وخبرات تميل الى تقاسمها وقد تعزى كذلك الى أن هذه الفئة تمتلك وتتقن أدوات تقاسم المعرفة (مثل الشبكات وقواعد البيانات، ووسائل الاتصالات).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسه (Darwish 2008)، ( مقابلة 2012) ، وتختلف مع دراسه ( بطاينة 2011) الذي توصل الى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بدلالة العمر على تقاسم المعرفة في دائرة الجمارك الأردنية.

**ثالثاً: المؤهل العلمي**

ولمعرفة الفروق بدلالة المؤهل العلمي تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal–Wallis Test)، ذو التحليل الأحادي للتباين، ويبين الجدول رقم (5–9) التالي نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (5–9) نتائج اختبار (Kruskal–Wallis) لأثر المؤهل العلمي على تقاسم المعرفة

حجم العينة (230 )

| المتغير | الفئات | التكرار | متوسط الرتب | مربع كاي | مستوى الدلالة (P) |
|---|---|---|---|---|---|
| تقاسم المعرفة | ثانوية عامة أو ما دون | 70 | 113.35 | 2.230 | .438 |
| | دبلوم متوسط | 73 | 110.58 | | |
| | بكالوريوس | 72 | 117.29 | | |
| | دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه) | 15 | 140.87 | | |

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (5–9) أعلاه إلى عدم وجود فروق معنوية في تقاسم المعرفةبدلالة المؤهل العلمي في بلدية اربد الكبرى. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تقاسم المعرفة في بلدية اربد الكبرى عادة ما يتم بهدف انجاز مهام مشتركة بين العاملين، وبالتالي فان العاملين عندما يتقاسمون معارفهم فإنهم ينظرون وبشكل أساسي لمهام وخبرات بعضهم البعض وليس لمؤهلاتهم. وتختلف هذه النتيجة مع دراسه (Darwish, 2008) التي توصلت الى فروق احصائية لصالح حملة الماجستير، ودراسه مقابلة (2012) الذي وجد كذلك فروق احصائية لصالح الدراسات العليا، وتتفق مع دراسه بطاينة

(2011) الذي توصل الى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بدلالة المؤهل العلمي على تقاسم المعرفة في دائرة الجمارك الأردنية.

**رابعاً:التخصص**

ولمعرفة الفروق بدلالة التخصص تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal–Wallis Test)، ذو التحليل الأحادي للتباين، ويبين الجدول رقم (5–10) التالي نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (5–10) نتائج اختبار (Kruskal–Wallis) لأثر التخصص على تقاسم المعرفة

حجم العينة (230 )

| المتغير | الفئات | التكرار | متوسط الرتب | مربع كاي | مستوى الدلالة (P) |
|---|---|---|---|---|---|
| تقاسم المعرفة | علوم إدارية ومالية | 37 | 123.95 | 1.936 | .586 |
| | علوم هندسية وتطبيقية ومعلوماتية | 41 | 114.57 | | |
| | علوم إجتماعية وإنسانية | 20 | 128.98 | | |
| | تخصصات اخرى | 132 | 111.38 | | |

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (5–10) أعلاه إلى عدم وجود فروق معنوية في تقاسم المعرفةبدلالة التخصص في بلدية اربد الكبرى.وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنتقاسم المعرفة في بلدية اربد الكبرى يتم بهدف انجاز المهام المشتركة بين العاملين بغض النظر عن تخصصاتهم أو لحاجة العاملين في البلدية الى إكتساب المعرفة لإنجاز الأعمال المنوطة بهم.وتتفق هذه النتيجة مع مقابلة (2012) الذي توصل كذلك الى عدموجود فروق معنوية في تقاسم المعرفة بدلالة التخصص.

**خامساً: المسمى الوظيفي**

ولمعرفة الفروق بدلالة المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)، ذو التحليل الأحادي للتباين، ويبين الجدول رقم (5-11) التالي نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (5-11) نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لأثر المسمى الوظيفي على تقاسم المعرفة

حجم العينة (230 )

| المتغير | الفئات | التكرار | متوسط الرتب | مربع كاي | مستوى الدلالة (P) |
|---|---|---|---|---|---|
| تقاسم المعرفة | رئيس/نائب رئيس بلدية | 4 | 121.12 | 18.340 | *.003 |
| | مساعد رئيس بلدية | 6 | 209.67 | | |
| | مدير أو مدير منطقة | 19 | 145.47 | | |
| | رئيس قسم | 22 | 109.00 | | |
| | موظف | 158 | 108.14 | | |
| | أخرى | 21 | 122.62 | | |

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول رقم (5-11) إلى وجود فروق معنوية لمدى ممارسة تقاسم المعرفة بدلالة المسمى الوظيفيعند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصالح مساعد رئيس بلدية. وقد تعزى هذه النتيجة عموما إلى أن هذه الفئة من العاملين في بلدية اربد الكبرى تمتلك معارف وخبرات ومهارات يحتاج اليها كافة العاملين في البلدية، أو الى قدرة هذه الفئة في التأثير في العاملين لإمتلاكهم المراكز الوظيفية من إدارة وتنسيق وتوجيه كافة أعمال البلدية بالإضافة الى المهام الإدارية التي تتطلب تقاسم المعرفة لتحقيق أهداف البلدية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من (Darwish, 2008)، بطاينة (2011)، المغيض (2011)، مقابله (2012).

**خامساً:عدد سنوات الخبرة**

ولمعرفة الفروق بدلالة عدد سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)، ذو التحليل الأحادي للتباين، ويبين الجدول رقم (5−12) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (5−12) نتائج اختبار (Kruskal–Wallis) لأثر عدد سنوات الخبرة على تقاسم المعرفة
حجم العينة (230)

| المتغير | الفئات | التكرار | متوسط الرتب | مربع كاي | مستوى الدلالة (P) |
|---|---|---|---|---|---|
| تقاسم المعرفة | 5 سنوات فاقل | 23 | 145.00 | 6.931 | .140 |
| | 6-10 سنوات | 81 | 115.39 | | |
| | 11-15 سنة | 52 | 116.51 | | |
| | 16 -20 | 43 | 99.92 | | |
| | 21 سنة فما فوق | 31 | 113.82 | | |

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

تشير نتائج الجدول رقم (5−12) أعلاه إلى عدم وجود فروق معنوية لمدى ممارسة تقاسم المعرفة بدلالة عدد سنوات الخبرة في بلدية اربد الكبرى. وقد تعزى هذه النتيجة إلى سرعة تجدد المعارف في البلدية وبالذات الإدارة الرئيسية فيها وذلك لديناميكية بيئة العمل سواء الداخلية والخارجية، مما يجعل من المعارف القديمة مواضيعا لغايات الأرشفة، ويجعل الموظفين (وبغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم) بحاجة الى تقاسم معارفهم وذلك لمواكبة كثافتها وتجددها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (2008) Darwish ، بطاينه (2011) المغيض (2011). وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسه

مقابله (2012) الذي توصل الى وجود فروق احصائية لصالح من لديهم خبرة (21) سنة فأكثر في مصانع مدينة الحسن الصناعية.

**5-4 خلاصة الفصل**

قدم هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج التحليل الإحصائي لأداة الدراسة (الإستبانة)، وقد تم عرض تحليل العوامل الديمغرافية ومناقشتها بالإضافة إلى تحليل أسئلة الدراسة الستة ومناقشة نتائجها .

## الفصل السادس

## النتائج والتوصيات

### 6-1 مقدمة:

يعرض هذا الفصل نتائج تحليل استبانة الدراسة، وقامت الباحثة بعرض النتائج بعد تقسيمها الى قسمين حسب أداة الدراسة. ويتضمن القسم الأول أهم النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء هذه الدراسة، وتضمن القسم الثاني أهم التوصيات المستخلصة في ضوء هذه النتائج.

### 6-2 نتائج الدراسة:

قامت الباحثة بتقسيم نتائج هذه الدراسة إلى قسمين: يعرض القسم الأول نتائج تحليل بيانات عينة الدراسة الديمغرافية، ويعرض القسم الثاني نتائج الإجابات على أسئلة الدراسة الواردة في الفصل الأول. حيث كانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

### 6-2-1 النتائج المتعلقة بخصائص العينة:

1- بينت نتائج الدراسة أن غالبية عينة الدراسة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (57%)، في حين بلغت نسبة الإناث (43%) من حجم العينة.

2- بينت نتائج الدراسة أن فئة العاملين الذين أعمارهم (25- 35 سنة) هي الفئة الأكبر من عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم (43.9%) من إجمالي العينة، وتلتها في ذلك فئة العاملين الذين تراوحت أعمارهم (46 سنة فأكثر) وجاءت أخيرا فئة العاملين الذين تقل أعمارهم عن (25) سنة.

3- بينت نتائج الدراسة أن فئة العاملين الذين يحملون درجة الدبلوم هي الفئة الأكبر من بين فئات عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم (31.7%)، تلتها فئة العاملين الذين يحملون مؤهل

البكالوريوس، ثم فئة العاملين الحاصلين على درجة ثانوية عامة فأقل ، وأخيرا العاملين الحاصلين على مؤهل علمي من ضمن الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه).

4- أظهرت نتائج الدراسة أن الفئة الأكبر من عينة الدراسة كانت من العاملين الذين لديهم تخصصات اخرى حيث بلغت نسبتهم (57.4%) من حجم العينة، يليهم في ذلكفئة تخصصات العلوم الهندسية والتطبيقية والمعلوماتيه، يليهم في ذلك فئة تخصصات العلوم الإداريه والماليه، وجاءت فئة تخصصات العلوم الإجتماعية والإنسانيه في المرحلة الأخيرة.

5- دلت نتائج الدراسة أن الفئة الأكبر من عينة الدراسة كانت من العاملين الذين لديهم عدد سنوات خبرة (6 – 10 سنوات) وبلغت نسبتهم من مجمل عينة الدراسة (35.2 %)، يليهم في ذلك فئة العاملين الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (11-15) سنة، يليهم في ذلك فئة العاملين الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (16 – 20) سنة، يليهم في ذلك فئة العاملين الذين لديهم سنوات خبرة (21 سنة فأكثر)، وأخيرا جاءت فئة العاملين الذين لديهم عدد سنوات خبرة تتراوح بين (1-5) سنوات.

6- دلت نتائج الدراسة أن فئة العاملين الذين مسماهم الوظيفي (موظف) هي الفئة الأكبر من بين فئات عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم (68.7 %)، تلتها فئة العاملين الذين يحملون مسمى (رئيس قسم)، ثم فئة العاملين الذين هم ضمن مجموعة (مسمى آخر)، يليهم فئة (مدير أو مدير منطقة)، يليهم فئة (مساعد رئيس بلديه)، وجاءت أخيرا فئة العاملين الذين يحملون مسمى وظيفي (رئيس/ نائب رئيس بلديه).

**6-2-2 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:**

1- أظهرت نتائج الدراسة بأن المتوسط العام لتوفر أبعاد خصائص الهيكل التنظيمي في بلدية اربد الكبرى كان (3.09) وبمستوى متوسط.

2–كما أظهرت نتائج الدراسة بأن المتوسط العام لتوفر أبعاد الثقافة التنظيميةفي بلدية اربد الكبرى كان (2.69) وبمستوى متوسط أيضاً.

3. كما أظهرت نتائج الدراسة بأن المتوسط العام لتوفر أبعادالبنية التحتية التكنولوجية في بلدية اربد الكبرى كان (2.28) وبمستوى ضعيف.

4. كما أظهرت نتائج الدراسة بأن المتوسط العام لتوفر نشاط تقاسم المعرفة في بلدية اربد الكبرى كان (2.35) وبمستوى ضعيف أيضاً.

5– دلت نتائج الدراسة بأن هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين السياق التنظيمي المتمثل (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والبنية التحتية التكنولوجية) وتقاسم المعرفة في بلدية اربد الكبرى. حيث كانت أعلى درجة ارتباط بين البنية التحتية التكنولوجية وتقاسم المعرفة بلغت (0.775) عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)، وبلغت أدنى درجة ارتباط (0.455) عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$) بين الهيكل التنظيمي والبنية التحتية التكنولوجية.

6– أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في تقاسم المعرفة بدلالة الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وعدد سنوات الخبرة في بلدية اربد الكبرى. بينما أظهرت النتائج وجود فروق معنوية لتقاسم المعرفة بدلالة العمرفي بلدية اربد الكبرى عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصالح فئة (أقل من 25 سنة). بالإضافة الى وجود فروق معنوية لممارسة نشاط تقاسم المعرفة بدلالة المسمى الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصالح فئة (مساعد رئيس بلدية)

### 6-3 التوصيات:

بناء على النتائج السابقة توصي الباحثة بما يلي:

1- العمل على تعزيز نشاط تقاسم المعرفة بين الموظفين في بلدية اربد الكبرى من خلال ربط الحوافز والترفيعات والمكافآت بقدرة ورغبة الموظفين في تقاسم المعرفة بما ينعكس إيجاباً على السياق التنظيمي للعمل داخل أقسام ومناطق بلدية اربد الكبرى.

2- العمل على تعزيز بُعد البنية التحتية التكنولوجية في بلدية اربد الكبرى وتطويرها وتدريب كافة الموظفين على توظيفها بما يخدم الأنشطة والفعاليات المختلفة التي تقوم بها البلدية من خلال السياق التنظيمي للعمل.

3- تطوير برامج تدريبية مشتركة تشمل جميع الموظفين في كافة أقسام ومناطق بلدية اربد الكبرى تهدف الى تحسين آداء البلدية من خلال توظيف البنية التحتية التكنولوجية في تقاسم المعرفة.

4- القيام بدراسة مستقبلية مماثلة لهذه الدراسة تشمل جميع العاملين في مناطق بلدية اربد الكبرى كمجتمع للدراسة لدراسة اثر العوامل الديمغرافية على كافة أبعاد السياق التنظيمي مثل أثر هكذا عوامل على الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والبنية التحتية التكنولوجية.

## المراجع العربيه


1. المدان سامي . موسى محمد صباح (2010) " قياس أثر عوامل الثّقافة التّنظيميّة في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتّصالات الأردنيّة (أورانج) (دراسة حالة) 2010 مجلة الإدارة والاقتصاد العدد الرابع والثمانون / 2010 .

2. المغيض . امجد ( 2011 ) ." تقاسم المعرفة في الجامعات الاردنيه ( دراسة ميدانيه ) " رساله ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك .

3. بطاينه، اسامة ( 2011 ) " ابعاد المنظمة المتعلمة واثرها على تقاسم المعرفة ( حاله دراسية في دائرة الجمارك الاردنيه ) " رساله ماجستير غير منشورة . جامعة اليرموك .

4. ملكاوي، ايمان ( 2010 ) . " اثر تقاسم المعرفة على عمليه اتخاذ القرار وزارة السياحة الأردنيه كحاله دراسيه . رساله ماجستير غير منشورة . جامعة اليرموك .

5. مقابله ، احمد ( 2012 ) . " أثر خصائص الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتفاعل التنظيمي على تقاسم المعرفة: حالة الشركات العاملة في مدينة الحسن الصناعية : رساله ماجستير غير منشورة . جامعة اليرموك .

6. كراسنه ، عبد الفتاح . الخليلي ، سمية (2009)." مكونات ادارة المعرفة دراسه تحليليه في وزارة التربيه والتعليم " المجله الاردنيه في إدارة الأعمال، مجلد 5 العدد 3 .

7. الشواورة ، فيصل .( 2006 ) " اثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية " بالتطبيق على جامعة عمان العربية "

8. الخشالي ، شاكر، حريم ، محمود(2006) . " أ ثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة . مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات – المجلد الثامن– العدد الأول.

## المراجع الاجنبية:


Al-adaileh, Raid Moh'd (2011). The Impact of Organizational Culture on Knowledge Sharing: The Context of Jordan's Phosphate Mines Company, International Research Journal of Finance and Economics, Issue 63.

Armeli, S. Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioe motional needs. Journal of Applied Psychology, 83, 288-297.

Ariffin Z. Mahtab A, H., Islam. M, Z. (2010). "The Mediating Effects of Socialization on Organizational Contexts and Knowledge Sharing: "Journal of Knowledge Globalization", Vol.3, No. 1, spring 2010.

Ahmadi S, Rajabbaigy, H . Moghaddar, K. (2012). "The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Payame Nour University of Tehran" European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences ISSN 1450-2275 Issue 51 (2012)

Alavi M, Leidner, DE. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MI's Quarterly 25(1), 107–136.

Baskerville, R. and Dulipovici, A. (2006) "The theoretical foundations of knowledge management, Knowledge Management Research & Practice (2006). 4, 83–105.

Bao, L (2008) the effect of knowledge sharing model. Expert Syst. Appl.34: (1508-1521 (2008).

Bartol, K,M. Srivastava, A. (2002). "Encouraging Knowledge Sharing The role of Organizational Reward System, journal of Leadership and Organization Studies 9 (1) , 64-67.


.

Chin, P. (2005). Knowledge Sharing: The Facts and Myths, Parts1& 2.Available online at: http://www.paulchinonline.com/portfolio/ij/ij20050208.htm

Darwish, S. (2008),"The Effect of Organizational Context on Knowledge Sharing: Illustration from Turkish Construction Companies.

Drucker, P. (1995). "Managing in a time of Great Change, Truman Talley/ E.P. Dutton, New York, NY

Davenport . Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations manage what they know. Harvard Business school press, Cambridge, MA.

De Long, D. W. and Fahey, L. (2000). "Diagnosing Cultural Barriers To Knowledge Management", Academy of Management Executive, , Vol. 14, No. 4, pp.113-127.

Eppler, M. (2002). Glossary definition: Knowledge Management. Net Academy: www.knowledgemedia.org.

Eugene, O, K. and Md nor, K. ( 2010 ). "Individual Factors and Knowledge Sharing" American Journal of Economics and Business Administration 3 (1): 66-72, 2011, ISSN 1945-5488. 2010 Science Publications

Fong, P.and Chu, L. (2006). "Exploratory Study of Knowledge Sharing in Contracting Companies: A Sociotechnical Perspective: "journal of construction engineering and management". september 2006.

Galagan, P.A. (1997), Smart companies", Training Development, Vol. 51 No. 12, pp. 20-24

Hurley,R.F & G.M.T. Hult (1998) " Innovation ,Market Orientation, and organizational learning An integration and Empirical Examination . Journal of Marketing .62 (3).

Hair, Joseph F. Jr; William C. Black; Barry J. Babin; and Rolph E. Anderson (2010) , Multivariate Data Analysis, 7/E, Pearson Higher Education

Ipe, M. (2004). Knowledge sharing in organizations: an analysis of motivators and inhibitors. Available online at: http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492196.pdf

Islam, Md. Z, Hasan, Ikramul and Zain. M, Yusob,A . (2012) "The Impact of Organizational Culture and Structure on Knowledge Sharing Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=2180427

Janiunaite B & Petraite M, (2010). "The Relationship between Organizational Innovative Culture and Knowledge Sharing in Organization .The Case of Technological Innovation Implementation Telecommunication Organization .ISSN 1392 – 0758 socialiniai mokslai. 2010.Nr. 3 (69).

Kankanhalli, A. Fransiska, T. Juliana . & C.Y. Tan, B. ( 2003) "The role of IT in successful knowledge management initiatives. (Available on line). http://www.comp.nus.edu.sg

Kim & lee, (2006) "The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities Public Administration Review.

Lim, M. Griffiths, G and Sambrook , S .(2010). Organizational structure for the twenty-first century. Presented at the annual meeting of Informs, Austin.

McInerney, C. and LeFevre, D., (2000). Knowledge managers: History and challenges, in Managing knowledge: Critical investigations of work and learning, C. Prichard, R. Hull, M. Chumer, and H. Wilmot (eds.), New York: St. Martin’s Press.

Nada K. Kakabadse, Kakabadse,A. Kouzmin,A .(2003) "Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy", Journal of Knowledge Management, Vol. 7 ISS: 4, pp.75 - 91

Newman, B. (1991). The Knowledge Management Forum, KM Forum Archives the Early Days, [on-line]. http://www.kmforum.org/what_is.htm

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1995), the knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, New York: Oxford University Press, pp. 284, ISBN 978-0-19-509269-1

Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000), 'SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation', Long Range Planning, vol.33, p 5- 34.

Nonaka, I. (2007). Strategy as Distributed Phronesis: Knoweldge Creation for the Common Good. Proceedings of the International Productivity Conference, 2007,Bangkok, Thailand "Knowledge Management: From Brain to Business Proceedings

Nordin, S. M., Halib, M. and Z. B. Ghazali (2011). The Impact of Formalization and Centralization on Organizational Communication: A study on a Highway Concessionaire in the Klang Valley, Malaysia, RMIC - Volume 4, Issue 9, pp. 70-78

O'Dell C. and Grayson C. (1998). If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice. TheFree Press, New York.

Pasquariella, S., (2003). Knowledge Management and Knowledge Sharing: An Interactive Session. UNFPA. APLIC Annual Meeting، Minneapolis, April. Available online from
http://www.developmentgateway.org/pop, http://www.unfpa.org.

Polanyi, M. (1966).The tacit dimension, Doubleday Anchor, New York.

Rastogi, P.N. (2000). Knowledge Management and Intellectual Capital the New Virtuous Reality of Competitiveness. Human Systems Management, 19(1), 39-49. Retrieved Jan 12, 2000 from EBSCO (Business Source Elite).

Recklies, O. (2001). Managing Change – Definition und Phases in Change Processes. Available online at:
www.themanager.org/pdf/Change_Phases.PDF.

Robbins, S, Managing Today, Prentice Hall, Inc., New Jersey, (1997). p 216.

Rong Du. Shizhong Ai., Yuqing Ren, (2007). Relationship between knowledge sharing and performance: a survey in Xi'an, China. Expert Systems with Applications 32 (2007) 38–46.

Sekaran, Uma (2013). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, 6th E. Wiley Publishing

Snowden, D. (1999). Liberating Knowledge, Introductory chapter to Liberating Knowledge, CBI Business Guide,Caspian Publishing, October, p 9-19.

Shadur, M.A., Kienzle, R., & Rodwell J.J. (1999) The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement: The Importance Perceptions of Involvement: The Importance of support. Group and Organization Management, 24 (4); 479-503

Simonsen, L., Olson, D. R., Viboud, C. Heiman, E., Taylor, R. J., Miller, M. A. & Reichert, T. A. (2005) in The Threat of Pandemic Influenza: Are We Ready? A Workshop Summary, eds. Knobler, S. L., Mack, A., Mahmoud, A. & Lemon, S. M. (Natl. Acad. Press, Washington, DC), pp. 89-114

Sandhu M, S. Jain, K, K. Ahmad, I. (2011). "Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia", International Journal of Public Sector Management, Vol. 24 Iss: 3, p. 206 - 226.

Tsai, Wenpin. (2002). "Social structure of "coo petition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing." *Organization Science*, 13

Turban, E.; McLean, E. and Wetherbe, J. (2008). Information Technology for Management.6th Ed.

Tong, C. Tak, W. Wong, A. (2013). "The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction". The Perception of Information Communication and

Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong. International Journal of Human Resource Studies ISSN 2162-3058. , Vol. 3, No. 1. 2013

Viriyakul, p., (2011), Organization Culture Affecting Knowledge Management for Organization Effectiveness: A Case Study of Industrial Entities in Chachoengsao Industrial Estate. Rajabhat Rajanagarindra University, Chachoengsao, Thailand International Journal of Arts and Sciences4 (6): 100-112 (2011) CD-ROM. ISSN: 1944-6934 © International Journal.org.

WIIG K. (1993).Knowledge Management Foundations – Thinking aboutThinking – How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge.Schema Press, Arlington, TX.

Wilkesmann, Uwe. & Wilkesmann, Maximiliane. Virgillito, Alfredo. (2007).Requirements for knowledge transfer in hospitals: How can knowledge transfer be supported in hospitals?, Discussion papers des Zentrums für Weiterbildung Universität Dortmund ,ISSN 1863-0294.

Wallach, E.(1983) " Individuals and organization: The cultural match". Training and Development Journal, 12: 28-36

Willem, A. Buelens, M. (2009). " Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions International Journal of Information Management 29 (2009) 151–160

Yang, Jen Te. (2007). knowledge sharing investigation appropriate leadership roles and collaborative culture Tourism Management, 28, 530 -543.

ملحق رقم (1)

الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد – قسم إدارة الأعمال

اخي الموظف .... اختي الموظفة

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الدراسة الى قياس اثر السياق التنظيمي المتمثل في (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية) على عمليه تقاسم المعرفة في بلدية اربد الكبرى كحاله دراسيه. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

تتألف هذه الإستبانة من قسمين: يحتوي القسم الأول على أسئلة تتعلق بالمعلومات الشخصية للمستجوبين، ويحتوي القسم الثاني على أسئلة تتعلق بتشخيص السياق التنظيمي بمكوناته،وأثرها على عملية تقاسم المعرفة.

نرجو التكرّم بالإجابة الدقيقة والموضوعية على بنود الإستبانة، مؤكدين لكم أن استخدام البيانات الواردة في هذه الإستبانة ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط، وعليه نؤكد لكم المحافظة على سرية هذه البيانات.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

| إشراف | الباحثة |
|---|---|
| د. عبدالفتاح كراسنة | آمنة أبو آسيا |

الجزء الأول: العوامل الشخصية

يرجى وضع علامة (×) في المربع الذي يوافق إجابتك:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ 25 سنة – 35 سنة

☐ 36 – 45 سنة ☐ 46 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم متوسط

☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)

4. التخصص :

☐علوم إدارية ومالية ☐علوم هندسية وتطبيقية ومعلوماتية

☐ علوم إجتماعية وإنسانية ☐ تخصصات اخرى

5 . المسمى الوظيفي:

☐ رئيس/نائب رئيس بلدية ☐ مساعد رئيس بلدية☐ مدير أو مدير منطقة

☐ رئيس قسم ☐ موظف ☐ اخرى اذكرها

6. سنوات الخدمة:

☐ 1-5 سنوات ☐6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة

☐16-20 سنة ☐21 سنة فما فوق

الجزء الثاني:الرجاء وضع علامة (×) في مربع الإجابة الذي تراه مناسبا، علماً بأن الرقم (5 ) يشير إلى أعلى درجة موافقة ويشير الرقم (1) إلى أدنى درجة موافقة.

| الرقم | السياق التنظيمي | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تتميز إجراءات العمل في البلدية بأنها موحدة | | | | | |
| 2 | تتصف مهام البلدية بأنها مخططة ومنظمة | | | | | |
| 3 | يتمتع موظفوا البلدية بصلاحيات قليلة في عملية اتخاذ القرار | | | | | |
| 4 | يحتاج موظفوا البلدية الى مساعدة الأخرين في تنفيذ المهام الدقيقة | | | | | |
| 5 | يخضع موظفوا البلدية لرقابه مشددة لمنع تجاوز القوانين والانظمة والاجراءات. | | | | | |
| 6 | يقوم موظفوا البلدية بالمهام المطلوبه طبقا للانظمة والقوانين | | | | | |
| 7 | يتم إتخاذ القرار في البلدية من خلال مشاركة غالبية الموظفين | | | | | |
| 8 | تتصف بيئة البلدية بعدم التأكد ويعتبر تقسيم السلطة وتوزيع الصلاحيات وسيلة مهمة للمرونة وللإستجابة | | | | | |
| 9 | هنالك ضرورة لتقسيم السلطة لبعد البلدية من المركز الرئيسي للوزارة | | | | | |
| 10 | يشارك موظفوا البلدية بعملية اتخاذ القرار عند تبني اي سياسة او برنامج جديد | | | | | |
| 11 | تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار من قبل الموظفين عامل مهم في سير عمل البلدية | | | | | |
| 12 | يتطلب عمل البلدية مرونة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات والصلاحيات | | | | | |
| 13 | يتم تنفيذ استراتيجيات البلدية بشكل فعال بسبب مرونة القرارات الإداريه | | | | | |
| 14 | تحتاج البلديه الى موظفين متخصصين في اقسامها لتنفيذ بعض المهام التقنية | | | | | |
| 15 | تتطلب وظائف البلدية الى درجة عالية من التخصص والمهنيه | | | | | |
| 16 | تتصف إجراءات العمل الداخلية للبلدية بالترتيب والوضوح | | | | | |
| 17 | يتم ترتيب الإجراءات العملية الداخلية للبلدية بشكل واضح وممنهج | | | | | |
| 18 | يُطلب من الموظفين مراقبة التعليمات والقواعد الداخلية للبلدية | | | | | |
| 19 | هناك توازن بين السلطة والمسؤولية للأقسام الداخلية للبلدية | | | | | |
| 20 | تتظمن القواعد الداخلية للبلدية التأكيد على اخلاقيات العمل الإداري | | | | | |
| 21 | تشجع البلدية موظفيها على المبادرة | | | | | |
| 22 | تقدم البلدية للموظفين الحوافز للمبادرات الأبداعية | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 23 | يدرك الموظفين تحديات الأعمال الصعبة | | | | | |
| 24 | يتوافر انسجام بين الادارة العليا والموظفين في أقسام البلدية المختلفة | | | | | |
| 25 | يرتبط موظفوا البلدية بعلاقات شخصية متبادلة ومنسجمة. | | | | | |
| 26 | يركز موظفوا البلدية على ترابط وتماسك العمل الجماعي. | | | | | |
| 27 | تسعى البلدية الى توفير بيئة عمل تتصف بالرعاية والأمن. | | | | | |
| 28 | تتوفر كثير من الفرص للتعاون ما بين موظفي البلدية. | | | | | |
| 29 | لدي ثقة كاملة في مهارات زملائي الموظفين في البلدية | | | | | |
| 30 | لدي ثقة كاملة في تجاربزملائي الموظفين في البلدية | | | | | |
| 31 | لدي ثقة بأن زملائي الموظفين في البلدية سيقومون بمساعدتي عندما اواجه صعوبات في العمل | | | | | |
| 32 | يحاول زملائي خداعيبهدف تحقيقمصلحتهم الخاصة | | | | | |
| 33 | تشجع البلديةالموظفين على إستخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني ولوحات النشرات الإلكترونية لتبادل وتقاسم الأفكار والمعارف | | | | | |
| 34 | تشجع البلديةالموظفين للوصول إلى قاعدة بيانات البلديةلتعلم المعارف الجديدة التي اعتمدتها وتبنتها | | | | | |
| 35 | تشجع البلدية الموظفين على استخدام شبكة الإنترانت الداخلية والخارجية لتقاسم المعرفة. | | | | | |
| 36 | يستخدم الموظفين نظام إدارة المعرفة لتقاسم وتبادل الأفكار والمعلومات والمعرفة | | | | | |
| 37 | تشجع البلديةعمليه التواصل بين الموظفين في فرق أو مجموعات لتبادل المعلومات والمعرفة. | | | | | |
| 38 | أستطيع الوصول بحرية الى الوثائق والمعلومات والمعرفة التي تمتلكها الأقسام الأخرى داخل البلدية. | | | | | |
| 39 | تسهل البلدية إستخدام المؤتمرات المرئية لتبادل المعارف مع البلديات صاحبة الممارسات الناجحة. | | | | | |

تقاسم المعرفة

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 40 | تشجع البلدية الموظفين لتوليد وتبادل الأفكار أو الأساليب الجديدة | | | | |
| 41 | يساعد نظام معلومات البلدية على تبادل الأفكار بين الموظفين. | | | | |
| 42 | تشجع البلدية الموظفين على تبادل الأفكار الجديدة من جميع المصادر الممكنة (الداخلية والخارجية) | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 43 | تشجع البلدية الموظفين لتبادل الخبرات من الممارسات الدولية الناجحة لاعتمادها. | | | | |
| 44 | أقوم بتقاسم المعرفة مع الموظفين فور ظهور أساليب جديدة لتحسين العمل. | | | | |
| 45 | تتطلع البلدية لتبادل الأفكار الجديدة بهدفالتنمية والتقدم | | | | |
| 46 | لدى موظفوا البلدية إنترنت يمكنهم من المشاركة وتبادل المعرفة مع الآخرين. | | | | |
| 47 | عندما تتبنى البلدية المعارف الجديدة من مصادر خارجية أقوم بتقاسمها وتطويرها لتتناسب مع بيئة العمل لدينا. | | | | |
| 48 | تمتلك البلدية القدرة على تحديث ومراجعة البيانات من خلال استخدام وسائل المعلومات الإلكترونية لتسهيل عمليات الإتصال مع الأقسام الاخرى | | | | |
| 49 | تدعم البلدية عمليات تبادل المعرفة أو الخبره بين الأقسام | | | | |
| 50 | توظف البلدية قواعد البيانات المختلفة بهدف تحسين جودة إنسياب عمليات الأقسام المرتبطة بالبلدية. | | | | |

# ABSTRACT

Abu Asia, Amneh Sami. "The Effect of organizational Context on knowledge sharing: Empirical study on Greater Irbid Municipality". Master thesis, Business Administration Department, Yarmouk University.Supervised by Dr. Abed Al-Fatah Karasneh, 2013.

This study aimed at investigating the effect of Organizational Context (i,e organizational structure, organizational culter, organizational infrastructure) on knowledge sharing at Greater Irbid Municipality. In addition to clarifying the importance of knowledge management and its role and its importance as a contemporary concept that helps Greater Irbid Municipality to promote its service level.

To achieve the objectives of the study, the researcher has designed and distributed a questionnaireto appropriate sample consisting of (259) staff members and employees of all levels of management, (230) valid questionnaires for analysis have been retrieved; the retrieval rate was (84.8%).

The study has concluded the following:
1. The overall average of both organizational structure characteristics and in the Greater Irbid Municipality was relatively medium; organizational culture Dimensions; technological infrastructure as well as knowledge sharingwas also relatively low.
2. There is a positive correlation between organizational context (i.e. organizational structure and organizational culture and technological infrastructure) and knowledge sharing in the Greater Irbid Municipality. The highest degree of correlation between technological infrastructure and knowledge sharing, and the lowest degree of correlation between organizational structure and technological infrastructure.

3. There are no significant differences in knowledge sharing in terms of gender, qualification, specialization and the number of years of experience in the Greater Irbid Municipality. While the results have showed significant differences for the sharing of knowledge in terms of age and job title in the Greater Irbid Municipality.

Based on the results, this study recommends the followings:
1. Enhancing the activity of knowledge sharing between workers and employees in the Greater Irbid Municipality by linking incentives and promotions and rewards the ability and willingness of staff in the sharing of knowledge which will be reflected positively on the organizational context of the work into sections and areas of Greater Irbid Municipality.

2. Enhancing the technological infrastructure in the Greater Irbid Municipality, development and training of all employees and staff employed to serve the various activities and events carried out by the municipality through the organizational context of the work.

3. The development of joint training programs cover all workers and employees in all departments and areas of Greater Irbid Municipality aims to improve the performance of the municipality by employing technological infrastructure in knowledge sharing.

4. Encouraging researchers tocarry out future studies similar to this study covering all employees in the areas of Greater Irbid Municipality as a society for the study to examine the impact of demographic factors on all the dimensions of the organizational context, such as the impact of such factors on the organizational structure and organizational culture and technological infrastructure

Key Words: Knowledge sharing, organizational structure and organizational culture and technological infrastructure) and knowledge sharing in the Greater Irbid Municipality.